



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU

Uuden edellä

Asiantuntijakeskeisestä suunnittelusta kohti käyttäjäkeskeistä suunnittelua

Pohjanpalo, Eeva

2011 Laurea Kerava

Laurea-ammattikorkeakoulu
Laurea Kerava

Asiantuntijakeskeisestä suunnittelusta kohti käyttäjakeskeistä suunnittelua

Eeva Pohjanpalo
Yrittäjyys ja liiketoimintaosaami-
nen, Käyttäjakeskeinen suunnittelu
Opinnäytetyö
Syyskuu, 2011

Eeva Pohjanpalo

Asiantuntijakeskeisestä suunnittelusta kohti käyttäjäkeskeistä suunnittelua

Vuosi 2011

Sivumäärä 70

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, kuinka käyttäjäkeskeisen suunnittelun menetelmiä voitaisiin hyödyntää rahoitusalan suunnittelukäytänteiden kehittämisessä.

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys perustui käyttäjäkeskeisen suunnittelun määritelmään, käyttäjäkeskeiseen suunnittelumalliin, käyttäjätiedon olemukseen ja merkitykseen, käyttäjäkeskeisen suunnittelun soveltaviin ja innovatiivisiin menetelmiin sekä yhteissuunnitteluun.

Tutkimus suoritettiin soveltamalla käyttäjäkeskeisen suunnittelun soveltavia ja innovatiivisia menetelmiä sekä yhteissuunnittelun menetelmiä talletuspankin x henkilöasiakkaiden tili- ja rahoitustuotteiden suunnittelusta vastaavan yksikön meneillään oleviin suunnittelu- ja kehityshankkeisiin.

Tutkimuksessa käytettyjä menetelmiä olivat havainnointi, postikorttiluotain, tulevaisuusverstaas, suunnittelupeli ja talletuspankin x sovellus Living lab -menetelmästä.

Talletuspankin x henkilöasiakkaiden tili- ja rahoitustuotteiden suunnittelu- ja kehityshankkeet, joihin menetelmiä sovellettiin, olivat uuden tuotteen kehittäminen ja testaus, uusien palveluiden ja tuotteiden innovointi, uuden tuotteen nimen ideointi ja olemassa olevan tuotteen kehittämishanke.

Tutkimus osoitti, että hyödyntämällä käyttäjäkeskeisen suunnittelun soveltavia ja innovatiivisia menetelmiä, tuotesuunnittelun tueksi saadaan kerättyä myös sellaista tietoa, jota ei perinteisillä tutkimusmenetelmillä välttämättä saataisi selville. Tutkimus myös osoitti, että yhteissuunnittelun menetelmillä voidaan parantaa ja tehostaa eri sidosryhmien välistä innovointia, suunnittelua ja vuorovaikutusta erityisesti suuressa yrityksessä.

Jatkokehittämishankkeena tässä opinnäytetyössä esitettiin, että talletuspankin x tutkimusyksikkö tuottaisi tulevaisuudessa entistä tarkempaa käyttäjätietoa tuotesuunnittelun tueksi, tuotesuunnitteluprosessia kehitettäisiin käyttäjäkeskeisen suunnittelun iteratiivisen suunnittelumallin mukaiseksi, talletuspankin x tuotesuunnittelussa hyödynnettäisiin tehokkaammin jo olemassa olevaa asiakastietoa ja asiakasyhteistyöverkostoa ja että talletuspankin x tuotesuunnittelumallia täydennettäisiin toimivalla innovaatioprosessilla. Lisäksi talletuspankin x soveltamalle Live lab -menetelmälle ehdotettiin tehtäväksi määritelmää menetelmän käytöstä, kehitettäväksi enemmän olemassa olevan Living lab -menetelmän mukaiseksi tai hyödyntämään jo olemassa olevia Living lab -kehitysalustoja käyttäjäkeskeisen suunnittelun tukena.

Asiasanat: Käyttäjäkeskeinen suunnittelu, suunnittelupeli, tulevaisuusverstaas, havainnointi

Eeva Pohjanpalo

From Specialist Centered Design towards User Centered Design

Year	2011	Pages	70
------	------	-------	----

The purpose of this thesis was to solve how the methods of user centered design could be used in developing design practises in a financial corporate.

The theoretical framework was based on defining the user centered design, user centered design process, being the essence and meaning of user knowledge, the applied and innovative user centered design methods and co-design.

The research was executed by applying the applied and innovative user centered methods and methods of co-design in on-going design and development projects of private customers of a retail bank x within a unit responsible for deposit and loan products.

The methods used in this research were observation, postcard probe, future workshop, design game and the applied method of the retail bank x of Living lab.

The design and development projects where the methods were adapted were the development and test of a new product, innovation of new products and services, finding a name for a new product and the development of an existing product.

The research showed that using applied and innovative methods of the user centered design supports the possibility of collecting also that kind of knowledge which could not necessarily be collected by using traditional methods. The research also showed that innovation, design and interaction between different stakeholders can be improved and optimized by using co-design methods especially in a large company.

For future development, in this thesis it was proposed, that the research department of retail bank x would produce more specific user knowledge to support product design, the product design process would be developed to be more like an iterative user centered design process. Existing customer knowledge and co-operation with existing customer network would be used more efficiently in product design and the product design process would be completed by working innovation process. Also it was proposed that the applied methods of Live lab in retail bank x would be defined, developed more like existing method of Living lab or to use existing Living labs for supporting user centered design.

Key words: User centered design, design games, future workshop, observation,

Sisällys

1	Tutkimuksen teoreettinen viitekehys	8
1.1	Käyttäjäkeskeinen suunnittelu	8
1.2	Käyttäjätieto	11
1.3	Yhteissuunnittelu	17
2	Tutkimuksessa sovelletut menetelmät	20
2.1	Havainnointi	20
2.2	Luotaimet	26
2.3	Living lab	27
2.4	Suunnittelupelit	33
2.5	Tulevaisuusverstaas	33
3	Menetelmien soveltaminen käytännössä	35
3.1	Kohdeyrityksen tuotesuunnitteluprosessin pääpiirteet	36
3.2	Case 1: Uuden tuotteen kehittäminen ja testaus	39
3.3	Case 2: Uusien tuotteiden ja palveluiden innovointi	42
3.4	Case 3: Uuden tuotteen nimen ideointi	46
3.5	Case 4: Olemassa olevan tuotteen kehittämishanke	49
4	Tulokset	53
4.1	Case 1: Havainnoimalla, luotaimella ja Live lab -menetelmällä tuloksiin?	53
4.2	Case 2: Suunnittelupelin avulla palveluiden ja tuotteiden innovointia	56
4.3	Case 3: Yhteissuunnittelulla käyttäjän näkökulmaa etsimässä	58
4.4	Case 4: Tulevaisuusverstaassa tuotteen tulevaisuutta kehittämässä	58
5	Johtopäätökset	60
	Lähteet	67
	Kuvat	69
	Taulukot	70

Johdanto

Menestyäkseen yritys tarvitsee asiakkaita ja tuotteita, joita asiakkaat haluavat heiltä ostaa. Lisääntyneen tuote- ja palvelutarjonnan johdosta asiakkailla on mahdollisuus tehdä valintoja, joka on nostanut yrityksissä entistä tärkeämmäksi kysymyksen siitä, millaisin perustein asiakkaat valintojansa tekevät.

Tuotteet eivät kuitenkaan enää ole asiakkaille pelkkiä ominaisuuksia, joiden tulee toimia odotetulla tavalla. Sen lisäksi tuotteen on oltava kiinnostava, haluttava ja tuottaa käyttäjälleen myönteisiä kokemuksia. Tuotteisiin myös liittyy merkityksiä, joita asiakkaat tulkitsevat omalla tavallaan ja jotka ohjaavat heidän ostopäätöksiään. Tuottaakseen asiakkaiden tarpeita tyydyttäviä tuotteita, ei siis riitä, että yritys vain tuntee asiakkaansa - sen on myös ymmärrettävä asiakasta. (Lautamäki 2005, 9.)

Asiakkaan syvälinen ymmärtäminen on kuitenkin yritykselle haastava tehtävä, sillä asiakkaiden ostopäätöksiä ohjaavat piilomerkitykset, arvot, asenteet, motiivit ja tunteet eivät välttämättä aina ole asiakkaille itselleenkaan täysin selvillä. Usein tulevia tai jo tehtyjä ostopäätöksiä myös halutaan järkeistää, jolloin todellista tietoa asiakkaan ostopäätökseen vaikuttaneista tekijöistä ei välttämättä saada selville pelkästään asiakkaalle esitetyillä kysymyksillä tai asiakasta haastatteleamalla. Perinteisten tutkimusmenetelmien lisäksi tarvitaan siis myös uusia soveltavia ja innovatiivisia menetelmiä, joiden avulla asiakkaat voivat ilmaista itseään ja tarpeitaan entistä paremmin.

Paitsi, että yrityksen on ymmärrettävä nykyisiä ja tulevia asiakkaitaan entistä syvämmästä ja osattava sitä varten kerätä oikeanlaista tietoa oikeanlaisilla menetelmillä, yrityksen on myös kyettävä hyödyntämään tätä tietoa tuotesuunnittelussa. Tuotteen suunnittelu ideasta menestyväksi tuotteeksi on kuitenkin yksi yrityksen vaikeimmista prosesseista, koska se suuntautuu tulevaisuuteen, perustuu oletuksiin ja on yleensä pitkäkestoinen vailla nopeita tuloksia. Erityisen vaikeaa se on suurissa yrityksissä, joiden organisaatio on yleensä tarkoin järjestynyt ja jokaisella yksiköllä on omat ennalta suunnitellut tehtävät ja tavoitteet. (Fliegel 2010, 394 - 395.)

Lisäksi suunnitteluprosessin alkuvaiheessa tarvittavan luovuuden osuus on yrityksissä joko huonosti suunniteltu tai puuttuu kokonaan, koska prosessina sitä on vaikea hallita ja sen tehokkuutta ja tuloksia on hankala mitata. Suurille yrityksille onkin tyypillistä, että vaikka luovuus on tuotesuunnittelun edullisin mutta sen oleellisin vaihe, organisaatio alkaa toimia tehokkaasti vasta siinä vaiheessa, jossa luovuuden osuus vähenee, menettelytavat muuttuvat strukturoidummiksi ja myös investointien määrä kasvaa. (Fliegel 2010, 394.)

Kuitenkin pysyäksään kannattavana, yrityksen on tuotettava innovaatioita, jotka tuottavat lisäarvoa asiakkailleen. Siksi innovatiivisuuden tulisi olla osana yrityksen toiminnan suunnittelu ja sen edellyttämät menetelmät tulisi olla käytössä, jotta innovaatiot eivät tapahdu vahingossa vaan toistuvat systemaattisesti. (Fiegel 2010, 395.)

Cagan ja Vogel (2003, 34 - 35) vertaavat tuotekehitysprosessia kalliokiipeilyyn, jossa valmistuminen ja itse kiipeäminen ovat yhtä tärkeitä vaiheita. Kuten kalliokiipeily, myös tuotekehitysprosessi tarvitsee etenemissuunnitelman, työkalut ja yksituumaisesti työskentelevän tiimin, jossa jokainen tiimin jäsen on jonkin alan asiantuntija ja osaa käyttää omia työkalujaan oikeassa paikassa oikeaan aikaan. Vastakohtaisesti monet yritykset suhtautuvat tuotekehitykseen kuin laskuvarjohyppyyn, jossa tarvitaan vain perustekniikkaa ja pääomaa. Tällaiset yritykset hyppäävät nopeasti erilaisiin tuoteratkaisuihin, etenevät tuotekehityksessä, kuin vapaassa pudotuksessa ja olettavat laskeutumisen sujuvan ongelmitta, jos tuote vain täyttää valmistuksen laatumormit. Tällainen tuotekehitys onnistuu kuitenkin vain sattumalta. Caganin ja Vogelien mukaan, jos tuotekehitysprosessin vaivalloista alkutaivalta ei käydä läpi huolellisesti, hyvinkään valmistetut tuotteet eivät menesty markkinoilla, koska ne eivät vastaa asiakkaiden toiveita ja tarpeita. Tuloksena on vain ajan, rahan ja maineen menetystä.

Alusta loppuun asti hyvin suunniteltu ja jatkuvasti kehittyvä tuotesuunnitteluprosessi, jossa yhdistyvät asiakkaan syvällinen ymmärrys ja eri alojen asiantuntijoiden luova ja saumaton yhteistyö, ovat siis avainasemassa yrityksen menestyksessä. Mielestäni käyttäjäkeskeisen suunnittelun menetelmät tarjoavat tähän erinomaisen mahdollisuuden.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää, kuinka käyttäjäkeskeisen suunnittelun menetelmiä voidaan hyödyntää rahoitusalan yrityksen suunnittelukäytänteiden kehittämisessä.

Tutkimus on suoritettu soveltaen Laurea-ammattikorkeakoulun ylemmän ammattikorkeakoulun Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelman käyttäjäkeskeisen suunnittelun opintoja talletuspankin x henkilöasiakkaiden tili- ja rahoitustuotteiden suunnitteluyksikössä meneillään oleviin tuotekehityshankkeisiin.

Opinnäytetyön rakenne muodostuu siten, että luvussa kaksi esitellään tutkimuksen teoreettinen viitekehys, jossa kerrotaan mitä käyttäjäkeskeisellä suunnittelulla tarkoitetaan, millainen on tuotekehitysprosessi käyttäjäkeskeisen suunnittelun näkökulmasta, miksi käyttäjätietoa tarvitaan, miten se eroaa markkina- ja asiakastiedosta ja miten käyttäjätietoa voidaan kerätä. Lisäksi luvussa kaksi esitellään mitä eri sidosryhmien välinen yhteissuunnittelu tarkoittaa, millaisia menetelmiä yhteissuunnittelussa voidaan hyödyntää ja miten yhteissuunnittelulla voidaan tehostaa eri sidosryhmien välistä tuotesuunnittelua.

Luvussa kolme esitellään ne käyttäjäkeskeisen suunnittelun soveltavat, innovatiiviset ja yhteissuunnittelun menetelmät, joita tässä tutkimuksessa on sovellettu. Luvussa neljä esitellään tutkimuksen kohteena olevan yrityksen tuotesuunnitteluprosessin pääpiirteet, tutkimus- ja asiakastiedon laatua sekä sen hyödyntämistä kohdeyrityksen tuotesuunnittelussa. Lisäksi luvussa neljä esitellään ne kohdeyrityksen tuotesuunnitteluhankkeet, joihin käyttäjäkeskeisen suunnittelun soveltavia, innovatiivisia ja yhteissuunnittelun menetelmiä sovellettiin.

Lopuksi, luvussa viisi käydään läpi kohdeyrityksen suunnittelu- ja kehityshankkeisiin sovelletujen menetelmien tuloksia ja luvussa kuusi tehdään johtopäätökset tutkimuksen tuloksista ja esitetään jatkokehittämisehdotuksia.

1 Tutkimuksen teoreettinen viitekehys

Tämän tutkimuksen teoreettinen viitekehys muodostuu käyttäjäkeskeisen suunnittelun perusteista ja yhteissuunnittelusta. Tässä luvussa selvitetään, mitä käyttäjäkeskeisellä suunnittelulla tarkoitetaan ja millainen on tuotekehitysprosessi käyttäjäkeskeisen suunnittelun näkökulmasta. Lisäksi tässä luvussa kerrotaan, miksi käyttäjätietoa tarvitaan, miten se eroaa markkina- ja asiakastiedosta, miten käyttäjätieto täydentää markkina- ja asiakastietoa sekä miten käyttäjätietoa voidaan kerätä.

Tässä luvussa kerrotaan myös, mitä on yhteissuunnittelu ja miten sen mukaisia menetelmiä voidaan hyödyntää eri sidosryhmien välisessä tuotesuunnittelussa.

1.1 Käyttäjäkeskeinen suunnittelu

Käyttäjäkeskeisyys on tunnustettu menestyksekkään tuotekehitysprosessin kulmakiveksi. Päättää, että haluttavassa, hyödyllisessä ja käytettävässä tuotteessa tulee olla oikeat toiminnalliset ominaisuudet, sen on myös tuettava käyttäjän toiminnan tavoitteita ja sovitettava käyttäjän arvomaailmaan. Tuote voi myös joko suoraan tai välillisesti olla osa käyttäjänsä viestimää persoonallisuutta sen luoman statuksen, ideologisen kannanoton tai ammattikuvan näkökulmasta. Tämän lisäksi tuotteen tulee nousta esiin muusta tuotetarjonnasta. (Keinonen & Jääskö 2003, 83.)

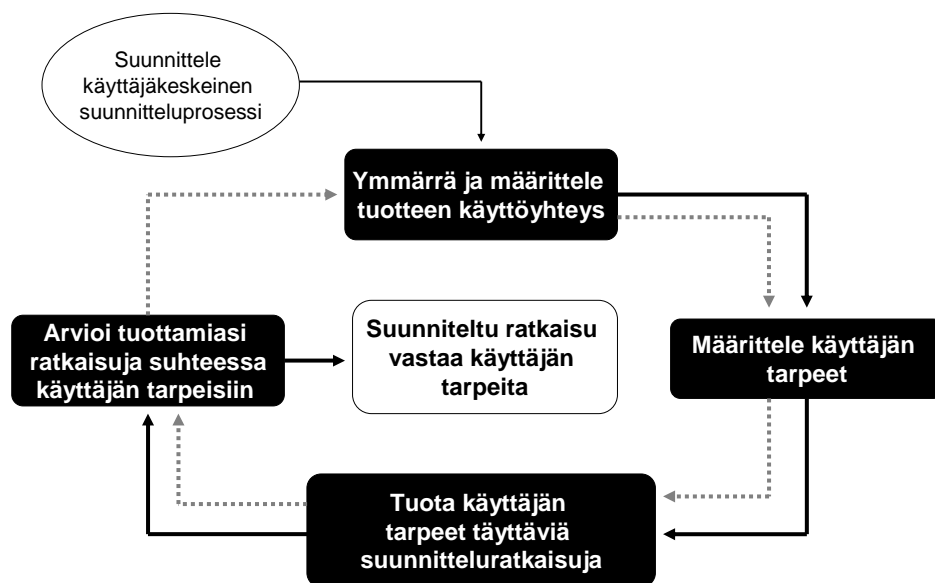
Jotta tuote vastaisi kaikilta osin käyttäjän tarpeita, käyttäjäkeskeisen suunnittelun (engl. User Centered design, UCD) periaatteena on, että käyttäjä on edustettuna suunnitteluprosessin kaikissa eri vaiheissa. Gouldin ja Lewisin (1985, 300 - 311) mukaan vuorovaikutus käyttäjien kanssa tulisi luoda jo suunnittelun alussa ja sitä tulisi ylläpitää koko suunnitteluprosessin ajan.

Jotta suunnittelua voidaan kutsua käyttäjäkeskeiseksi, tulee sen käyttäjäkeskeisen suunnittelun ISO-standardin (2010, 5) mukaan noudattaa seuraavia periaatteita:

1. *Suunnittelu perustuu sekä käyttäjän, käyttäjän tarpeiden että käyttöympäristön syvälliseen ymmärtämiseen.* Puutteellinen tieto käyttäjien tarpeista on yksi suurimmista syistä suunnittelun epäonnistumiseen. Tuotteiden, palveluiden ja järjestelmien suunnittelussa tulisi käyttäjien lisäksi huomioida myös ne sidosryhmät, jotka suoraan tai välillisesti vaikuttavat niiden käyttöön.
2. *Käyttäjät ovat mukana suunnittelu- ja kehitysprosessin kaikissa vaiheissa.* Käyttäjien mukanaolo suunnitteluprosessissa tarjoaa suunnittelijoille arvokkaan tietolähteen. Käyttäjien osallistaminen suunnitteluprosessiin on mahdollista joko osallistamalla heitä suoraan suunnitteluun, hyödyntämällä käyttäjästä kerättyä tietoa tai antamalla heidän arvioida suunniteltuja ratkaisuja.
3. *Suunnittelussa hyödynnetään käyttäjäkeskeistä arviointia.* Käyttäjiltä saatava palaute on tärkeä tietolähde käyttäjäkeskeisessä suunnittelussa. Hyödyntämällä suunnittelussa käyttäjiltä saatua palautetta, vähennetään olennaisesti riskiä sellaisten tuotteiden, palveluiden tai järjestelmien suunnittelulle, jotka eivät vastaa käyttäjien tai yrityksen tarpeita. Käyttäjäkeskeinen arviointi mahdollistaa alustavien suunnitteluratkaisujen testaamisen aidossa käyttöympäristössä, josta saatujen palautteiden avulla suunniteltavaa tuotetta, palvelua tai järjestelmää voidaan kehittää edelleen. Käyttäjiltä saadun palautteen tulisi myös olla yhtenä osana tuotteen, palvelun tai järjestelmän lopullista hyväksymispäätöstä, jotta varmistettaisiin, että sille asetetut vaatimukset on saavutettu.
4. *Suunnitteluprosessi on iteratiivinen,* eli suunnitteluprosessia toistetaan, kunnes suunniteltu tuote, palvelu tai järjestelmä vastaa sille asetetut vaatimukset.
5. *Käytettävyydessä huomioidaan myös käyttäjäkokemus.* ISO-standardin mukaan on yleinen harhaluulo, että käytettävyys merkitsee ainoastaan sitä, että tuotteen, palvelun tai järjestelmän tulisi olla helppokäyttöinen. Paitsi, että käytettävyys muodostuu tuotteen, palvelun tai järjestelmän toimivuudesta ja tarkoituksenmukaisuudesta, siihen vaikuttavat myös käyttäjän aiemmat kokemukset, asenteet ja muut persoonalliset ominaisuudet, kuten henkilökohtaiset taidot ja tottumukset.
6. *Suunnitteluryhmä muodostuu monialaisista taidoista ja näkökulmista.* Käyttäjäkeskeisen suunnitteluryhmän ei tarvitse olla suuri mutta sen tulisi muodostua henkilöistä, joiden toiminnan edellytykset yhdessä kattavat tarvittavat toimenpiteet ja jotka kykenevät tuottamaan käyttöönotettavia ratkaisuja kohtuullisessa ajassa.

Käyttäjäkeskeisen suunnittelun ISO-standardin mukainen suunnitteluprosessi muodostuu tuotteen, palvelun tai järjestelmän käyttöyhteyden ymmärtämisestä ja määrittelystä, käyttäjän tarpeiden määrittelystä, käyttäjän tarpeet täyttävistä suunnitteluratkaisuista ja ratkaisujen arvioimisesta (ISO 2010, 10). Käyttäjäkeskeisen suunnittelun ISO-standardin mukainen suunnittelu

nitteluprosessi on iteratiivinen, eli sitä toistetaan, kunnes suunniteltu tuote, palvelu tai järjestelmä täyttää sille asetetut vaatimukset (kuva 1).



Kuva 1: Käyttäjäkeskeinen suunnitteluprosessi (ISO 2010, 11)

Käyttäjäkeskeisen suunnittelun ISO-standardin mukaisen suunnitteluprosessin lisäksi käyttäjäkeskeisen suunnitteluprosessin malleja on useita, joista tunnetuimpia ovat ehkä Beyerin ja Holtzblattin vuonna 1998 lanseeraama Contextual Design ja kansainvälisen muotoilu- ja suunnittelutoimisto IDEO:n prosessi, Deep-Dive.

Kaikissa käyttäjäkeskeisen suunnittelun prosessimalleissa voidaan kuitenkin tunnistaa neljä päävaihetta, jotka ovat

- käyttäjätiedon keräys,
- käyttäjätiedon tulkinta,
- käyttäjän uuden toiminnan kuvaus ja
- uuden tuotteen kuvaus. (Keinonen & Jääskö 2003, 90.)

Kahdessa ensimmäisessä vaiheessa kerätään tietoa ja rakennetaan ymmärrystä käyttäjästä ja hänen nykyisestä toiminnasta. Kolmannessa vaiheessa pyritään kuvaamaan käyttäjän uutta toimintaa neljännessä vaiheessa tehtävää uuden tuotteen kehitystä varten. (Keinonen & Jääskö 2003, 90.)

Käyttäjäkeskeinen suunnittelu ei siis ole mahdollista ilman käyttäjää tai käyttäjästä kerättyä tietoa. Seuraavassa luvussa kerrotaan tarkemmin, miksi käyttäjätietoa tarvitaan, miten se eroaa markkina- ja asiakastiedosta ja miten käyttäjätietoa voidaan kerätä.

1.2 Käyttäjätieto

Käyttäjätieto sisältää yksilöllistä ja syvällistä tietoa käyttäjästä, käyttäjän arvoista, asenteista, käyttöympäristöstä ja ostopäätöksiä ohjaavista tekijöistä. Keinosen ja Jääskön (2003, 83) mukaan suunnittelijat hyödyntävät pitkälti omia kokemuksiaan tuotteiden suunnittelussa, varsinkin silloin, kun tuote sijoittuu lähelle heidän omaa kokemusmaailmaansa. Kuitenkin, tällaisissakin tilanteissa käyttäjän lähempi tarkastelu voi tuoda esille aiemmin tunnistamattomia, ostopäätökseen vaikuttavia tekijöitä.

Yritykset hyödyntävät tuotesuunnittelussaan yleensä asiakas- ja markkinatietoa. Asiakas- ja markkinatieto ovat kuitenkin liian yleisellä tasolla antaakseen riittävän syvällistä tietoa käyttäjästä. Hyysalon (2006, 6 - 8) mukaan ”onnistunut tuote nojaa kolmeen peruspilariin; sen on oltava teknisesti toimiva, kaupallisesti kannattava sekä käyttäjilleen hyötyä ja mielihyvää tuottava”. Tuotesuunnittelu kuitenkin kohdistuu yleisimmin vain toimivuuteen, kannattavuuteen ja asiakkaan tuotteesta yrityksen näkökulmasta saamaan hyötyyn. Käyttäjien aidosti arvostamia tuotteita voidaan kuitenkin suunnitella vasta, kun tunnetaan tarkemmin ketkä tuotetta tulevat käyttämään, mihin tarkoitukseen, miksi, miten ja millaisessa käyttöyhteydessä. Tähän kysymykseen markkina- ja asiakastieto eivät riitä vastaamaan.

Taulukossa 1 on kuvattu, miten markkina- ja asiakastieto eroavat käyttäjätiedosta ja mitä markkina-, asiakas- ja käyttäjätieto kertovat käyttäjästä, käyttäjän arvoista ja käyttäjän tekemisistä.

Tiedon laji	Mitä kertoo käyttäjästä?	Mitä kertoo käyttäjien arvoista?	Mitä kertoo käyttäjien tekemisistä?
Markkinatieto	Ketkä saattavat ostaa, mistä ja miten?	Asiakaskunnan yleisiä tyylejä ja haluja (+25v, urheilullinen).	Yleisiä luonnehdintoja (harrastaa golfia, ei kilpaile missään lajissa).
Asiakastieto	Kuka on ostanut, missä, mistä on valittu tai kehitetty?	Mitä todellisten käyttäjien tyyleistä ja haluista on noussut esiin (kuntoilijat, keski-ikäiset)?	Viitteitä ongelmallaneista ja hyvistä ominaisuuksista, parannusehdotuksia (jumittuu pattereiden vaihdon jälkeen).
Käyttäjätieto	Kuka, miten, mihin ja miksi tuotetta tai palvelua lopulta käytetään?	Mistä käyttäjien arvot nousevat, mihin heidän arvostuksensa liittyvät niin tuotteessa, palveluissa, kuin niiden käyttäytymisympäristössä?	Mistä käyttäminen koostuu, minkälaisissa ympäristöissä se tapahtuu, mikä siinä on käyttäjille tärkeintä?

Taulukko 1: Miten käyttäjätieto eroaa markkina- ja asiakastiedosta (Hyysalo 2006, 8)?

Käyttäjätietoon sisältyy siis markkinatutkimuksia ja asiakastietoa syvempää tietoa käyttäjästä (Hyysalo 2006, 8 - 9). Käyttäjätieto kertoo, millainen henkilö käyttäjä on, miten, mihin ja miksi hän tuotetta lopulta käyttää, millainen on hänen arvomaailmansa, mikä häntä motivoi ja mitkä seikat ohjaavat hänen ostopäätöksiään.

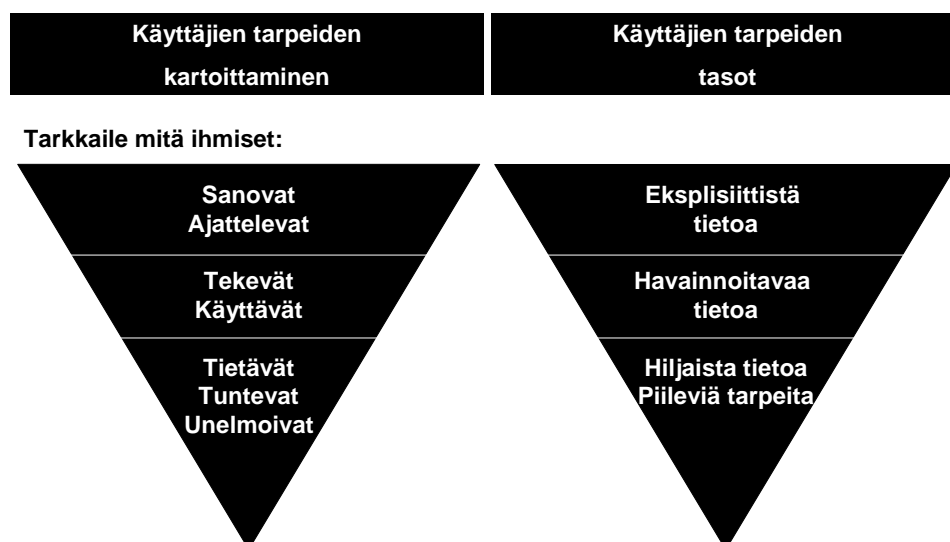
Asiakas- ja markkinatietoakin kuitenkin tarvitaan. Hyysalon (2006, 9) mukaan muuten helposti hajanaiseksi ja yleisluonteiselle tasolle jäävää asiakas- ja markkinatietoa voidaan täydentää ja yhdistää käyttäjätiedolla, jolloin saadaan tarkempi kuva asiakkaista sekä heidän ostokäyttäytymisestään. Lisäksi käyttäjätietoa on usein täydennettävä laajemmilla asiakas- ja markkinatutkimuksilla.

Taulukko 2 antaa käsityksen markkina-, asiakas- ja käyttäjätiedon vahvuuksista ja heikkouksista ja siitä, kuinka nämä eri tietolähteet voivat täydentää toisiaan.

Tiedon laji	Mistä saadaan?	Suurin vahvuus	Tyypillisiä ongelmia tai puutteita
Markkinatieto	Markkinatutkimuksista, kilpailijavertailuista, ryhmäkeskusteluista ja erilaisista tilastoista.	Antaa yleiskuvan potentiaalisista ostajista, vakiintunut tapa kertoa asiakaista.	Usein liian yleistä suunnitteluratkaisuiden tekemiselle.
Asiakastieto	Asiakas- ja vikapalautteesta, keskusteluista, partnereilta, myyjiltä, asiakastutkimuksista.	Todellista tietoa todellisista asiakaista.	Hajanaista, painottuu joihinkin asiakastyyppeihin, vaikea analysoida miten eri asiat liittyvät toisiinsa.
Käyttäjätieto	Tulevien tai nykyisten käyttäjien tutkimisesta tai heidän kanssaan tehdystä yhteistyöstä.	Antaa yksityiskohittaisen käsityksen siitä, miten ja miksi käyttäjät toimivat ja mitä he haluavat. Yhdistää markkina- ja asiakastiedon toisiinsa.	Yritykset eivät osaa hankkia. Käyttäjätietoa täytyy usein täydentää laajemmilla kysely- ja markkinatutkimuksilla.

Taulukko 2: Käyttäjä-, asiakas- ja markkinatiedon tyypillisiä lähteitä, vahvuuksia ja heikkouksia (Hyysalo 2006, 9)

Kuinka käyttäjästä sitten saadaan kerättyä asiakas- ja markkinatietoa syvällisempää tietoa? Jotta voisimme ymmärtää syvällisemmin käyttäjää, Sanders (2002, 2 - 4) neuvoo tutkijoita ja suunnittelijoita tutustumaan käyttäjään kolmella tavalla; pitää kuunnella, mitä ihmiset sanovat, pitää katsoa, mitä he tekevät ja heille pitää antaa mahdollisuus ilmaista, mitä he ajattelevat ja mistä he unelmoivat (kuva 2).



Kuva 2: Käyttäjien tarpeiden kartoittaminen ja käyttäjien tarpeiden tasot (Sanders 2002, 3)

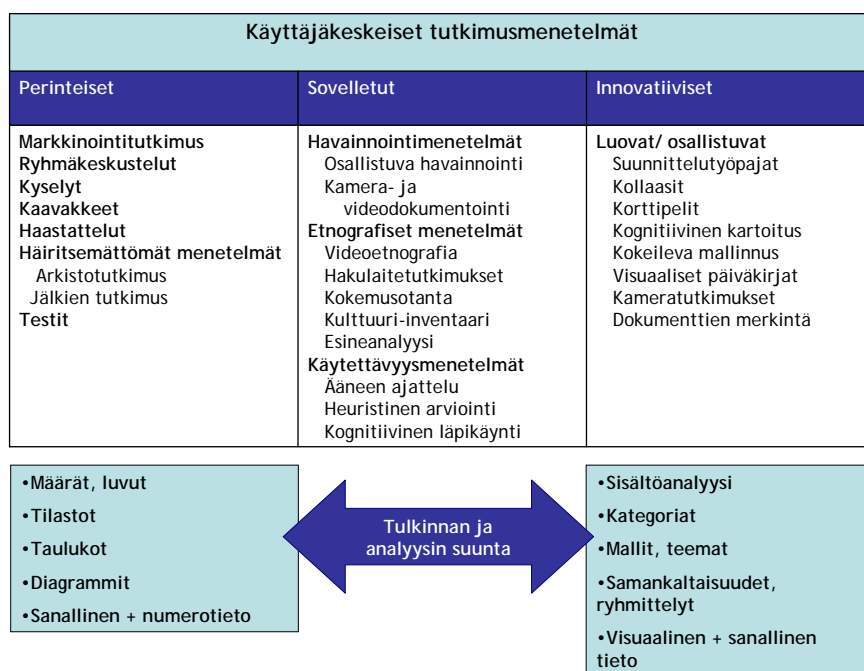
Sen lisäksi, että kuvasta 2 käy ilmi, miten käyttäjien tarpeita voidaan kartoittaa, siitä ilmenee myös, että mitä syvällisemmin käyttäjää halutaan ymmärtää, sitä syvemmälle käyttäjän tarpeisiin suunnittelijan tai tutkijan on päästävä.

Sandersin (2002, 3) mukaan eksplisiittinen tieto (engl. explicit knowledge) muodostuu kuuntelemalla, mitä käyttäjä sanoo. Eksplisiittinen tieto kuitenkin rajoittuu siihen tietoon, mitä käyttäjä pystyy sanoin ilmaisemaan, mitä hän haluaa kertoa ja miten hän haluaisi sanomansa ymmärrettävän. Havainnoitava tieto (engl. observable information) muodostuu katsomalla, mitä käyttäjä tekee tai miten hän toimii. Hiljainen tieto (engl. tacit knowledge) sen sijaan muodostuu käyttäjän tunteiden ja unelmien ymmärtämisestä. Piilevät tarpeet (engl. latent needs) taas muodostuvat tarpeista, joista käyttäjät tulevat itsekkin tietoiseksi vasta myöhemmin.

Yleensä yrityksillä on hyvin kehittyneet menetelmät eksplisiittisen tiedon ja joissain tapauksissa myös havainnoitavan käyttäjätiedon hankintaan. Sen sijaan vain harva yritys osaa kerätä tätä syvällisempää käyttäjätietoa. Sandersin (2002, 3) mukaan käyttäjän syvälliseen ymmärtämiseen tarvitaankin erityisiä menetelmiä.

Käyttäjätiedon hankintaan liittyvät käyttäjäkeskeiset tutkimusmenetelmät jaetaan yleensä kolmeen eri kategoriaan riippuen siitä, kuinka syvällisestä käyttäjätiedosta on kysymys. Viitaten Sandersin (2002, 3) määritelmään käyttäjien tarpeiden kartoittamisesta ja käyttäjien tar-

peiden tasosta (kuva 2), Mattelmäki (2006, 32) sanoo, että käyttäjiä yleensä kuunnellaan haastatteleamalla, heitä katsellaan havainnoimalla ja he ilmaisevat itseään syvällisesti erilaisen luovien työtapojen kautta. Mattelmäen lisäksi myös Hanington (2003, 13) jakaa käyttäjäkeskeiset tutkimusmenetelmät kolmeen kategoriaan; perinteisiin, soveltaviin ja innovatiivisiin menetelmiin (kuva 3). Samassa yhteydessä Hanington myös ottaa kantaa käyttäjätiedon tulkinta- ja analysointitapoihin riippuen käytetystä tutkimusmenetelmästä.



Kuva 3: Käyttäjäkeskeiset tutkimusmenetelmät ja aineiston tulkinta (Hanington 2003, 13)

Haningtonin (2003, 13) mukaan perinteisiä menetelmiä ovat esimerkiksi markkinatutkimukset, ryhmäkeskustelut, kyselyt ja haastattelut. Perinteisillä menetelmillä saadaan tietoa suurista ihmismääristä ja tuloksena on lukuja, tilastoja tai taulukoita. Menetelmien käyttö perustuu kuitenkin yleensä siihen, että ne joko vahvistavat tai kumoavat jo ennalta tiedossa olleita asioita mutta eivät välttämättä tuota uutta tietoa. Perinteisiä tiedonkeruumenetelmiä on myös arvosteltu siitä, etteivät ihmisten kertomukset toiminnastaan esimerkiksi ryhmäkeskustelussa tai haastatteluissa välttämättä vastaa heidän todellista käyttäytymistään. Lisäksi markkinatutkimuksien yleisellä tasolla oleva tieto ei ole riittävän yksilöityä, jos asiakkaille halutaan suunnitella yksilöllisiä mutta massaräätälöitäviä ratkaisuja, koska markkinatutkimuksista ei saada esille yksittäisen asiakkaan tarpeita (Pine & Gilmore 1998).

Sovelletut menetelmät ovat tyypillisesti ihmistieteistä lainattuja laadullisia menetelmiä. Niihin kuuluvat muun muassa havainnointi, etnografian menetelmät sekä ihmisen ja tietokoneen

vuorovaikutusta tutkivat käytettävyyssmenetelmät, kuten ääneen ajattelu ja heuristinen arviointi. (Mattelmäki 2006, 33.)

Innovatiiviset menetelmät ovat luovia ja osallistuvia työtapoja, kuten osallistuvan suunnittelun työpajat, kollaasit ja korttipelit. Innovatiivisia menetelmiä on useita mutta tarkoituksena niissä kaikissa on, että niitä sovelletaan sekä tilanteen että tarpeen mukaan. Innovatiiviset menetelmät ovat tarpeellisia erityisesti suunnitteluprosessin alkuvaiheissa, jolloin niillä pyritään keräämään tietoa, ymmärrystä ja inspiraatiota käyttäjien tunteista, arvoista, haaveista ja tarpeista. Toisinaan nämä asiat ovat sellaisia, joita käyttäjä ei ole koskaan ajatellut, puhumattakaan siitä, että niitä olisi verbalisoitu. Innovatiivisilla menetelmillä käyttäjiä voidaan auttaa esimerkiksi metaforien ja assosiaatioiden kautta ilmaisemaan itseään ja paljastamaan joskus hyvinkin herkkiä ja ei-rationaalisia vaikuttimia. (Mattelmäki 2006, 35 - 37; Hanington 2003, 16.)

Tuotekehitysprosessin osana tehtävä käyttäjätutkimus on useimmiten laadullista. Laadullisessa käyttäjätutkimuksessa pyritään lähelle käyttäjää ja avaamaan suunnittelijalle hänen ajatus- ja arvomaailmansa. Myös olemassa olevaa käyttäjätietoa voi hyödyntää mutta suoraan tuotekehitystoimintaa tukevaa valmista käyttäjätutkimustietoa voi olla vaikea löytää. (Keinonen & Jääskö 2003, 91.)

Käyttäjätutkimukseen osallistuvat henkilöt edustavat yleensä suunniteltavan tuotteen potentiaalista markkinaa. Jos mahdollista, käyttäjätutkimukseen on hyvä ottaa mukaan edelläkävi-jäkäyttäjia (engl. lead users), jotka ovat jo voineet esimerkiksi ratkaista tuotteen käyttöön liittyviä ongelmia ennakoivalla tavalla. Jos uuden tuotteen edeltäjiä ei ole olemassa, voidaan käyttäjätutkimuksessa ottaa tarkastelun kohteeksi sellaisia tuotteita, joiden avulla tulevan tuotteen ominaisuuksia voidaan kuvailla. Tuotteista voidaan myös rakentaa prototyyppejä, joiden avulla tulevaisuuden tilanteita voidaan simuloida käyttäjätiedon keräämiseksi. Äärimmäisenä keinona on tuottaa markkinoille täysin toimiva tuote ja kerätä näin tuotteeseen liittyviä kokemuksia. (Keinonen & Jääskö 2003, 91 - 92.)

Laadullisen luonteensa vuoksi, käyttäjätieto edellyttää yleensä jäsentämistä ja tulkintaa. Tulkinassa tietoa ensin jäsennellään, jonka jälkeen sitä yhdistellään uudelleen esimerkiksi käyttäjää, käyttöä tai käyttöympäristöä luonnehtiviksi kuvauksiksi, asialistoiksi tai toimintamalleiksi. Kuvaukset ovat hyödyllisiä, koska ne tekevät muuten vaikeasti artikuloitavan tiedon näkyväksi, ymmärrettäväksi, jaettavaksi, arvioitavaksi ja tallennettavaksi myöhempää käyttöä varten. Tiedon jäsentäminen auttaa myös hahmottamaan, onko kerättyä tietoa tarpeeksi vai tarvitaanko lisää, tarkentavaa käyttäjätietoa. (Keinonen & Jääskö 2003, 94 - 96.)

Käyttäjätiedon tulkinnan työtapoja ovat analyysi tulkintamalleja hyödyntäen, jäsennys materiaalin ehdoilla, tiivistys ja yhdistely sekä suora tulkinta. (Keinonen & Jääskö 2003, 96.)

Käyttäjätiedon kerääminen, käyttäjätiedon analysointi tai käyttäjän ottaminen mukaan suoraan osaksi suunnitteluprosessia on kuitenkin vain osa tuotesuunnitteluun liittyvää kokonaisprosessia. Sen lisäksi, että suunnittelija tuntee käyttäjän tarpeet ja ymmärtää käyttäjää syvällisesti, hänen on myös kyettävä kommunikoimaan tästä suunnitteluprosessiin liittyvien eri sidosryhmien kanssa ja saamaan kaikki valmiin tuotteen edellytyksenä olevat osapuolet työskentelemään yhdessä saumattomasti, tehokkaasti ja luovasti sovitussa aikataulussa.

Seuraavassa luvussa kerrotaan yhteissuunnittelusta ja sen erilaisista menetelmistä, joita hyödyntämällä eri sidosryhmien välistä kommunikointia voidaan helpottaa, vuorovaikutusta parantaa ja siten myös tehostaa itse suunnitteluprosessia.

1.3 Yhteissuunnittelu

Yhteissuunnittelun (engl. collaborative design, Co-Design) juuret ovat osallistavassa suunnittelussa (Participatory Design, PD). Osallistavalla suunnittelulla tarkoitetaan erilaisten sidosryhmien aktiivista osallistamista suunnitteluprosessiin, jotta suunnittelun tulos olisi tarkoituksenmukainen ja käytettävä. Yhteissuunnitteluun luetaan kuuluvaksi erilaisia menetelmiä, joilla helpotetaan ja parannetaan suunnitteluun osallistuvien sidosryhmien välistä vuorovaikutusta ja pyritään syventämään käyttäjän ymmärtämistä.

Yleisellä tasolla yhteissuunnittelun ajatellaan Vaajakallion (2009, 1) mukaan olevan toimintaa, jossa käyttäjälle annetaan mahdollisuus tuoda suunnitteluun mukaan omat toiveensa. Yhteissuunnittelun voidaan kuitenkin ajatella koskevan myös käyttäjiä laajempaa osallistujajoukkoa. Esimerkiksi Sanders on Vaajakallion mukaan ollut kriittinen käsitettä ”käyttäjä” kohtaan ja käyttäisi yhteissuunnitteluun osallistuvista ihmisistä mieluummin termiä ”tavalliset ihmiset” (engl. everyday people) tarkoittaen näin ihmisiä, joilla ei ole suunnittelijan koulutusta tai taustaa. Myös Mattelmäki on Vaajakallion (2009, 1 - 2) mukaan todennut, että yhteissuunnittelun voidaan ajatella yleisellä tasolla olevan tiedon jakamista ja yhdessä suunnittelua erilaisten taitojen, kokemuksen ja luovuuden omaavien osallistujien välillä, joiden tarkoituksena on yhdessä tuottaa uusia ratkaisuja. Tämä määritelmä lähestyy Bucciarellin määritelmää, jonka mukaan suunnitteluprosessi on sosiaalinen tapahtuma, jossa saavutetaan yksimielisyys erilaisten taustojen ja tavoitteiden omaavien ihmisten välillä olivatpa he käyttäjiä tai eivät. (Vaajakallio 2009, 1 - 2.) Näin ollen yhteissuunnittelun voidaan ajatella koskevan kaikkia suunnitteluprosessiin osallistuvia sidosryhmiä.

Yhteissuunnittelun kulmakivinä toimivat yhteinen toiminta ja tila, jossa toiminta tapahtuu (Brandt, 2006). Toiminta voi olla jokin yhteinen tapahtuma tai vaihtoehtoisesti suunnitteluideat voidaan johtaa suoraan käyttäjien toiminnasta (Binder 2007; Iacucci & Kuutti 2002; Vaajakallio & Mattelmäki 2007). Yhteinen tapahtuma voi olla siis kyseiseen suunnitteluongelmaan, eri sidosryhmien välisen yhteissuunnittelun avuksi kehitetty menetelmä tai menetelmä, jossa suunnittelijat johtavat suunnitteluideansa suoraan käyttäjien toiminnasta. Käyttäjien toiminta voi tapahtua joko käyttäjien omassa, aidossa toimintaympäristössä tai tilassa, joka on suunniteltu käyttäjien toiminnan seuraamiseen.

Toimintaa eri sidosryhmien välillä voidaan järjestää monin eri tavoin, joista esimerkiksi suunnittelupelit (engl. design games) ovat yksi yhteissuunnittelun muoto (Brandt 2006). Myös keinokeisilla suunnittelulaboratorioilla (engl. design labs), jotka toimivat tiloissa, joissa käyttäjien toimintaa tarkkaillaan, on omat etunsa mutta lähinnä siksi, että niissä on mahdollisuus valita vapaasti, mitä elementtejä laboratorioon otetaan mukaan ja mitä laboratoriosta jätetään pois (Binder 2007, 9). Käytännössä eri sidosryhmien välinen toiminta ja toiminnalle soveltuva tila on kuitenkin suunniteltava tarpeen mukaan, eikä yhtä ainoaa, oikeaa menetelmää erilaisiin suunnittelutarpeisiin voida antaa.

Yhteissuunnittelun tukena voidaan hyödyntää myös erilaisia visualisointitekniikoita, kuten suunnitteluaihoita (engl. mock-ups) ja muita suunnittelun apuna käytettäviä materiaaleja. Visualisointitekniikat auttavat yhteisen ymmärryksen luomista yhteissuunnitteluun osallistuvien sidosryhmien välillä ja helpottavat osallistujien välistä vuorovaikutusta. Esimerkiksi Bucciarelli esittää Vaajakallion (2009, 2) mukaan, että tietoa suunnitteluprosessin tuotoksista voidaan jakaa erilaisten piirustuksien, tekstien, dokumenttien ja esineiden muodossa. Vastavasti Vaajakallio tuo esille Hendersonin näkökulman, jonka mukaan erilaisia luonnoksia ja piirustuksia voidaan hyödyntää yhteissuunnittelun pohjana yhteisen ymmärryksen luomiseksi. Piirtäminen myös tarjoaa osallistujille mahdollisuuden ilmaista ajatuksiaan visuaalisesti ja kommunikoidaan niistä muiden kanssa.

Edellisen lisäksi Schön on Vaajakallion (2009, 2) mukaan kuvaillut, kuinka suunnittelijat samanaikaisesti sekä puhuvat, että piirtävät suunnittellessaan. Schön kuvailee suunnittelua ”keskusteluksi käytettävissä olevien materiaalien keinoin” ja sanoo, että ollakseen hyvää, suunnittelun tulee olla reflektiivistä, eli omien ja toisten sisäisiä tiloja havainnoivaa, tunnistamista, ilmaisua ja suhtautumista niihin (Tiuraniemi 2002, 1; Vaajakallio 2009, 2). Tässä yhteydessä yhteissuunnittelun tukena käytettävien materiaalien vaikutus osallistujien välisessä vuorovaikutuksessa korostuu.

Myös Brandt (2005) viittaa yksinkertaisilla suunnitteluaihoilla (engl. things-to-think-with) asioihin, joiden avulla ajatella mahdollisia suunnitteluvaihtoehtoja. Suunnittelussa käytettävien

aihioden, piirrosten, kuvausten tai muun materiaalin tulisi kuitenkin olla riittävän yksityiskohtaisia tukeakseen suunnittelua mutta jättää silti tilaa myös suunniteltaville uusille yksityiskohdille (Säde, Vaajakallion 2009, 2 mukaan). Sanders (2006) vie suunnitteluaihioiden merkityksen kokonaan uudelle tasolle esittäessään uudenlaisen suunnittelun jättävän valmiissa tuotteessa tilaa käyttäjien omille suunnitteluideoille, joka käytännössä tarkoittaa sitä, että suunnittelijat suunnittelevat valmiiksi pelkän aihion (engl. scaffolds), jolloin käyttäjät voivat suunnitella tuotteen loppuun itse, haluamansa kaltaiseksi.

Make Tools on esimerkki visualisointivälineistä, joiden avulla ihmisiä rohkaistaan ilmaisemaan tarpeensa ja toiveensa rakentamalla itse yksinkertaisia suunnitteluaihoita (Sanders 2002, 4-5). Myös olemassa olevia tuotteita tai esineitä voidaan käyttää suunnittelun tukena etsittäessä uusia mahdollisuuksia, joiden avulla olemassa oleva tuotetta voidaan kehittää tai erilaistaa (Djajadiningrat, Gaver & Frens 2000).

Kokemuksen mallintaminen (engl. experience prototyping) ja bodystorming hyödyntävät aitoa ympäristöä ja korostavat omakohtaista kokemusta ja eläytymistä suunnitteluun (Buchenau & Fulton Suri 2000). Samoin esimerkiksi tapahtumateatterissa (engl. forum theatre), suunnitteluprosessissa on käytetty apuna näytelmää ja näyttelemistä etsittäessä uusia suunnittelumahdollisuuksia (Brandt & Grunnet 2000). Myös aiemmin mainituissa suunnittelupeleissä teatteria, jossa käyttäjät esittävät kuvitteellisia käyttötilanteita erilaisten apuvälineiden avulla, voidaan käyttää suunnittelun innoittajana (Brandt 2006). Kokemuksen mallintaminen, bodystorming ja draamamenetelmien käyttö suunnittelumenetelminä kuvaavat ehkä syvällisintä pyrkimystä samaistua käyttäjän tarpeisiin käyttäjän oman kokemusmaailman kautta.

Edellä mainituista esimerkeistä käy ilmi, että yhteissuunnittelussa voidaan hyödyntää monia erilaisia menetelmiä. Yhteissuunnittelussa tärkeintä on kuitenkin ihmisten välinen vuorovaikutus, johon vaikuttavat yhteissuunnitteluun valittu paikka, suunnittelussa mukana olevat ihmiset, suunnittelussa käytetyt työkalut ja suunnittelussa hyödynnetyt menetelmät.

Vaajakallion (2009, 9) mukaan yhteissuunnittelu on osallistujien välistä vuorovaikutusta, jossa sekä osallistujien välinen vuorovaikutus että sen myötä myös varsinainen suunnitelma kehittyy yhteissuunnittelun edetessä ja jossa osallistujat hyödyntävät apuvälineinään sekä puhetta, eleitä että esineitä pyrkiessään tuomaan esille ja perustelemaan omia mielipiteitään ja ideoitaan. Yhteissuunnittelussa käytetyt apuvälineet myös helpottavat osallistujien suunnitteluun alkuun pääsyä ja tarjoavat mahdollisuuden sulavaan vuoropuheluun osallistujien välillä.

Teoreettisen viitekehyksen syventävänä osana seuraavassa luvussa esitellään tarkemmin ne käyttäjäkeskeisen suunnittelun soveltavat, innovatiiviset ja yhteissuunnittelun menetelmät,

joita tässä tutkimuksessa on sovellettu tutkimuksen kohteena olevan yrityksen suunnittelu- ja kehityshankkeisiin.

2 Tutkimuksessa sovelletut menetelmät

Edellisessä luvussa esiteltiin tämän tutkimuksen teoreettinen viitekehys, joka koostuu käyttäjakeskeisestä suunnittelusta, käyttäjätiedosta sekä yhteissuunnittelusta. Tässä luvussa esitellään tarkemmin ne käyttäjakeskeisen suunnittelun soveltavat ja innovatiiviset menetelmät, joita tässä tutkimuksessa sovellettiin. Menetelmät valittiin sen perusteella, että ne soveltuvat tutkimuksen kohteena olevan yrityksen meneillään olevien tuotekehityshankkeiden sen hetkisiin suunnitteluongelmiin ja tiedon tarpeisiin. Lisäksi valitut menetelmät olivat suhteellisen helppoja ja yksinkertaisia toteuttaa vähillään resursseilla ja melko nopealla aikataululla. Menetelmien valinnassa pyrkimyksenä oli myös tehostaa suunnittelijoiden ja eri sidosryhmien välistä yhteissuunnittelua, tuoda suunnitteluun uusia näkökulmia sekä jakaa tietoa yrityksen suunnittelukäytänteisiin soveltuvista erilaisista suunnittelumenetelmistä.

Ensimmäisenä tässä luvussa esitellään käyttäjakeskeisen suunnittelun sovellettu havainnointi-menetelmä sekä innovatiiviset luotain- ja Living lab -menetelmät, joita hyödynnettiin kohdeyrityksen uuden tuotteen kehittämisessä ja testauksessa (case 1). Sen jälkeen esitellään käyttäjakeskeisen suunnittelun innovatiivisiin menetelmiin lukeutuvat suunnittelupelit ja tulevaisuusverstas, joita hyödynnettiin uusien palveluiden ja tuotteiden suunnittelussa (case 2), uuden tuotteen nimen ideoinnissa (case 3) ja olemassa olevan tuotteen kehittämishankkeessa (case 4).

2.1 Havainnointi

Havainnoinnin juuret ovat antropologiassa ja etnografiassa, josta se on levinnyt tuotekehittäjien käyttöön 1980-luvulta lähtien. Vähimmillään havainnointi tarkoittaa muutaman tunnin oleskelua nykyisten tai tulevien käyttäjien ympäristössä. Enimmillään havainnointi voi tarkoittaa jopa vuosia kestävästä etnografista tutkimusta. (Hyysalo 2006, 100 - 109.) Käyttäjakeskeisessä suunnittelussa havainnoinnin katsotaan kuuluvan niin sanottuihin sovellettuihin menetelmiin.

Havainnoinnilla tarkoitetaan yleensä ihmisten toimien seuraamista heidän omassa ympäristössään. Havainnointi antaa tuote- ja palvelusuunnittelijalle omakohtaisen tuntuman käyttäjästä, heidän toimistaan ja käyttöympäristöstä. Samalla havainnoinnin avulla saadaan tietoa käytön yksityiskohdista. Havainnoinnin avulla saadaan esille myös suunnittelussa ilmenneitä puutteita ja virheellisiä oletuksia ja toisaalta myös luodaan pohjaa uusille ideoille ja täydentäville ratkaisuille. (Hyysalo 2006, 100.)

Havainnointia voidaan toteuttaa monella tavalla ja yleensä näitä tapoja on järkevää yhdistellä. Tuotekehityksen kannalta tärkeimpiä havainnointimenetelmiä ovat passiivinen havainnointi, varjostaminen, havainnointihaastattelu, kuvanauhahaastattelu, laboratoriahavainnointi, osallistuva havainnointi ja pitkäaikainen etnografinen tutkimus. (Hyysalo 2006, 105 - 109.)

Passiivisella havainnoinnilla tarkoitetaan ns. "kärpäsenä katossa" -havainnointia, jossa havainnoija asettuu havainnoitavaan tilaan mahdollisimman huomaamattomasti mutta siten, että hän kykenee seuraamaan tapahtumia ja tekemään muistiinpanoja. Arkaluonteisissa tilanteissa muistiinpanoja voidaan poistua kirjaamaan toisaalle, esimerkiksi jonkin tekosyyin varjolla. (Hyysalo 2006, 106.)

Varjostamisessa havainnoitavan paikan sijaan havainnoitavaksi kohteeksi valitaan henkilö, jota seurataan toimesta toiseen. Menetelmä soveltuu esimerkiksi liikkuvan työn hahmottamiseen ja jonkun henkilön toimien kokonaisuuden kartoittamiseen. Käytännössä varjostettavan kohteen kanssa on sovittava havainnoinnista jo eettisistä syistä mutta myös siksi, että päästäisiin riittävän läheltä katsomaan, mitä ja miten hän asioita tekee ja että häneltä voitaisiin jälkeenpäin tarkentaa myös epäselväksi jääneitä asioita. (Hyysalo 2006, 107.)

Havainnointihaastattelussa (engl. contextual inquiry) havainnoitava tekee normaalia työtään, havainnoija seuraa läheltä työn kulkua ja kyselee aina, kun hänelle on epäselvää mitä, miten tai miksi havainnoitava toimii, kuten toimii. Tilanne muistuttaa siis sitä, kuin havainnoija seuraisi osaavamman ihmisen suoritusta oppiakseen tekemään sen itse (engl. apprenticing). Havainnoija voi myös pyytää havainnoitavaa selostamaan sitä, mitä hän kulloinkin tekee mutta tällöin työn suoritus ei enää välttämättä vastaa todellisuutta. Havainnointihaastattelu soveltuu erityisen hyvin esimerkiksi esineiden tai järjestelmien luonnollisen käytön tutkimiseen sekä vieraiden tai vaikeiden työkäytäntöjen tutkimiseen. Havainnointihaastattelu ei kuitenkaan sovellu ihmisten välisen vuorovaikutuksen, eikä nopeatempoisen työn tutkimiseen. (Hyysalo 2006, 108.)

Kuvanauhahaastattelussa (engl. stimulated recall) havainnoitava toiminta videoidaan, jonka jälkeen havainnoitava henkilö kutsutaan kommentoimaan ja haastateltavaksi siitä, mitä hän kuvanauhalla milloinkin tekee. Myös tämä, kommentointi- ja haastattelutilanne videoidaan, jolloin kahden videonauhan synkronoinnista saadaan sekä aito tapahtumakuvaus että sen kommenttiraita. On kuitenkin huomioitava, että ihmiset yleensä järkeistävät omaa suoritustaan, joten kommenttiraita ei suinkaan ole objektiivinen kertomus siitä, miten työn pitäisi tapahtua tai miten sen luullaan tapahtuvan. Menetelmä on työläs mutta pinnallisia päätelmiä voidaan tuottaa järkevälläkin työmäärällä. (Hyysalo 2006, 108.)

Laboratoriohavainnointi tapahtuu ennalta mietityssä koeasetelmassa tai tilassa. Koetila ei kuitenkaan vastaa käyttäjien luonnollista toimintaympäristöä, eikä menetelmää voida siksi pitää kovin luotettavana. Pahimmillaan tulokset voivat kertoa enemmän koeasetelmasta kuin tutkittavien ihmisten todellisuudesta. (Hyysalo 2006, 108.)

Osallistuva havainnointi (engl. *participant observation*) on havainnointia, jota tehdään samalla kun osallistutaan itse käyttäjien toimintaan. Havainnoija siis opettelee tarvittavat tehtävät päästäkseen aidoksi osaksi työ- tai vapaa-ajan yhteisöä, josta käsin hän voi havainnoida toimintaa laajemmin. Menetelmä on havainnoinnin kehittynein mutta vaativin muoto sekä työmäärän että havaintojen tulkinnan puolesta. (Hyysalo 2006, 109.)

Pitkäaikainen etnografinen tutkimus on systemaattista ja tieteellisesti määriteltyä havainnointitutkimusta, joka saattaa kestää kuukausia tai vuosia. Tuotesuunnittelussa käyttäjien työn havainnointi on kuitenkin yleensä nopeaa, suppeaa ja pinnallisesti analysoitua verrattuna aitoon etnografiaan. Kuitenkin esimerkiksi Xerox on käyttänyt laajoja etnografisia tutkimuksia saadakseen tarkan käsityksen toimistotyöstä ja kopiokoneiden käytöstä, joihin suuri osa koko konsernin liiketoiminnasta perustuu. (Hyysalo 2006, 109.)

Valitusta havainnointimenetelmästä riippumatta, havainnoinnissa voidaan erottaa neljä tyyppillistä vaihetta, jotka ovat havainnoinnin suunnittelu, havainnoimaan pääsy, havaintojen tekeminen sekä havainnointiaineiston tallentaminen ja jäsentely:

1. *Havainnoinnin suunnittelu*, eli miten käyttäjiä on järkevintä havainnoida, kuinka monta havainnointitilaisuutta riittää tavoitteeseen nähden, paljonko käytössä on aikaa, kenen kanssa havainnoinnista on sovittava, riittääkö pelkkä kynä ja paperi vai tarvitaanko myös kuvanauhaa, äänitettä tai valokuvia, tarvitaanko siihen lupaa, miten havainnointitilaisuuteen tulee pukeutua, mihin asioihin havainnointi kannattaa painottaa ja niin edelleen. Realistisen suunnitelman laatimisessa yleensä auttaa käynti havainnointiympäristössä mutta silti suunnitelma yleensä muuttuu havaintojen kertyessä. Käytännössä onnistunut havainnointi voi edellyttää alkuperäisen suunnitelman muuttamista radikaalistikin. (Hyysalo 2006, 104 - 105.)
2. *Havainnoimaan pääsy*. Ellei havainnoinnin kohteena ole julkinen paikka, on havainnointipaikalle päästävä sisään. Tutkijoista ei aina pidetä, eikä heille aina löydy aikaa. Luottamuksen syntymiseksi on kerrottava rehellisesti, mitä ja miksi haluaa havainnoida. Tältä pohjalta kentältä voi löytyä yksi tai useampi ihminen, joka jaksaa ja viitsii selittää, mitä kentällä tapahtuu ja tutustuttaa eteenpäin toisiin ihmisiin. (Hyysalo 2006, 104 - 105.)

3. *Havaintojen tekeminen.* Havaintojen tekemisessä ja tallentamisessa kannattaa olla hienotunteinen mutta rohkea. Videokameran kanssa ei esimerkiksi kannata työntyä joka paikkaan mutta toisaalta hyödyllisten tilanteiden havainnointia kannattaa tavoitella niissä rajoissa, kuin havainnoitavat sen sallivat. Keskeisintä on pyrkiä tunnistamaan mikä on tyyppillistä ja mikä poikkeuksellista. Kumpikin kertoo tavallaan siitä mitä yleensä tapahtuu ja mihin kaikkeen suunnitelmissa on varauduttava. (Hyysalo 2006, 104 - 105.)
4. *Tallentaminen ja jäsentely.* Havainnoinnista saadaan enemmän irti, kun havainnointiaineistoa jäsennellään ja se tallennetaan. Tallentaminen ja jäsentely voi alkaa jo kentällä esimerkiksi piirtelemällä erilaisia hahmotelmia ja jäsentelemällä tietoja käsin kirjoitettuihin muistiinpanoihin. Tämän jälkeen havainnointiaineisto kirjoitetaan raportin muotoon, johon lisätään omia havaintoja, luonnoksia ja muistiinpanoja eri havaintokertojen vertailusta. (Hyysalo 2006, 104 - 105.)

Havainnointi voi olla tavoitteesta riippuen rajattua tai väljempää (Hyysalo 2006, 103). Jos tavoitteena on esimerkiksi havainnoida pankin henkilöasiakkaiden rahoitusneuvottelujen sujuvuutta, havainnointi voi koskea kaikkea sitä, mitä kyseisissä asiakastapaamisissa tapahtuu. Jos tavoitteena on sen sijaan havainnoida ainoastaan jonkin uuden asiakastapaamisiin laaditun dokumentin tai järjestelmän käyttöä, havainnointi voi koskea ensisijaisesti vain kyseisen dokumentin tai järjestelmän käytön ympärille liittyviä tapahtumia.

Tuotesuunnittelun kannalta keskeisten asioiden havaitseminen tehostuu merkittävästi, kun tiedetään, mihin havainnoinnissa kannattaa kiinnittää huomiota (Hyysalo 2006, 103). Riippumatta siitä, liiittykö havainnointi tiettyyn toimeksiantoon tai uusien tuoteideoiden etsintään, havainnoijan kannattaa siis jo etukäteen miettiä itselleen kysymyksiä, joihin hän toivoo havainnoinnillaan löytävänsä vastauksia. Paitsi ihmisten puheisiin, tekemisiin ja toimintaympäristöön, havainnoijan tulisi kiinnittää huomiota myös tunnelmaan, ilmeisiin, äänensävyihin ja arvoihin, jotka vaikuttavat ohjaavan käyttäjän toimintaa.

Hyysaloa (2006, 103 - 104) mukaillen, kysymyksiä, jotka saattaisivat auttaa esimerkiksi pankin tuotesuunnittelijaa kohdentamaan huomiota havainnoinnin aikana, voisivat olla esimerkiksi: Ketkä ovat käyttäjiä ja keiden toimintaa tutkit - asiakkaan, toimihenkilön, molempien vai jonkun muun toimintaa? Mitkä ovat käyttäjän tärkeimmät toiminnot ja mihin tavoitteisiin nämä toiminnot pyrkivät? Millaisten tekojen tai tekosarjojen osana järjestelmämme, lomakkeemme, myyntitukimateriaalimme, tuotteemme tai palvelumme ovat tai tulevat olemaan ja miten ne toimivat yhdessä muiden toimijoiden kanssa? Mitä ja millaista vuorovaikutusta käyttäjien välillä on suhteessa niihin tavoitteisiin, jotka liittyvät omaan suunnittelualueeseemme? Millaisia välineitä oman suunnittelualueemme käyttöön liittyy? Millaisia ovat ongelmatilanteet ja miten niissä toimitaan? Minkälaista säännönmukaisuutta ja eroavaisuutta toiminnassa on

havaittavissa eri ihmisten suorittamina tai eri paikoissa? Minkälainen tunnelma käyttöympäristössä vallitsee (avoin, arvokas, vakava, iloinen, ystävällinen, asiallinen, meluisa, rauhallinen)? Minkälaisia tunnusmerkkejä ympäristö sisältää (työasu, istumapaikka, jonottaminen, vartijoiden läsnäolo)? Mitkä vaikuttavat olevan keskeisiä arvoja, jotka ohjaavat käyttäjien työtä ja heidän suhtautumistaan suunnittelun kohteena olevaan tuotteeseen?

Tuotekehityksessä havainnointi liittyy yleensä toimeksiantoon tai yrityksen omaan toimialaan (Hyysalo 2006, 103). Havainnointia voidaan kuitenkin tehdä säännöllisesti, ilman erillistä toimeksiantoa. Tämä säilyttää tuotesuunnittelijan kosketuksen käyttöympäristöön ja siinä tapahtuviin muutoksiin. Tavoitteesta riippuen, havainnointi voi olla toisinaan hyödyllistä kohdistaa myös kokonaan toiselle toimialalle, jos sen voidaan olettaa avaavan uusia näkökulmia oman toimialan tuotesuunnittelussa.

Havainnointiin kuuluu olennaisena osana havaintojen kirjaaminen sekä havainnoinnin aikana, että välittömästi sen jälkeen, sillä tapahtumia koskevat yksityiskohdat alkavat unohtua jo muutaman päivän sisällä havainnoinnista. Tärkeimmät välineet havainnoinnissa ovat siis kynä ja lehtiö. (Hyysalo 2006, 101.) Havaintoja voidaan myös tukea valokuvilla, kuvanauhoilla tai äänitteillä, jos ne helposti soveltuvat havainnoitavaan tilanteeseen, vastaavat havainnoinnin tarkoitusta, eivätkä aiheudu ongelmalliseksi tai haitallisiksi havainnoitavissa tilanteissa.

Suuri osa havainnointiaineistosta jää väistämättä havainnoijan taustaymmärtämykseksi, joka auttaa tuotekehityksen valintojen tekemisessä tai määrittelyjen ja mallien suunnittelussa. Tätä kutsutaan havainnointiaineiston intuitiiviseksi hyödyntämiseksi esimerkiksi tuotesuunnittelun inspiraationa tai taustatietona. Havainnointiaineistoa voidaan kuitenkin käsitellä järjestelmällisemmin, esimerkiksi vertailemalla aineiston eri osia ja havainnointipaikkoja toisiinsa. (Hyysalo 2006, 109.)

Havainnointitallenteista tärkeimpiä ovat kenttäraportit, jotka ovat henkilökohtaisista muistiinpanoista puhtaaksi kirjoitettuja kuvauksia siitä, mitä havaittiin ja mikä havainnoissa oli keskeistä. Raportti kirjoitetaan pian havainnoinnin jälkeen muistin ja muistiinpanojen pohjalta. Raporttiin kannattaa kirjata myös ideoita ja löydöksiä mutta nämä, kuten myös muut omat olettamukset ja päätelmät, kannattaa selvästi erottaa siitä mitä havaittiin. (Hyysalo 2006, 110.)

Kenttäraportteja voidaan tehokkaasti täydentää valokuvilla ja lyhyillä videoleikkeillä, joihin liitetään lyhyt kuvateksti siitä, mitä kuvassa on tapahtumassa. Kuvatallenteiden katseluun ei tuhraannu aikaa mutta ne valottavat ja tarkentavat erinomaisesti tärkeimpiä havaintoja. Laajemmat videotallenteet mahdollistavat hyvin yksityiskohtaisen analysoinnin mutta toisaalta niiden katselu on hidasta ja analysointi työläämpää, sillä niiden yksityiskohtainen analysointi

vaatii yleensä videonauhan purkamista tekstiksi. Analysointia voidaan kuitenkin tehdä monella eri tarkkuustasolla. Vähiten työtä liittyy intuitiivisesti tärkeimmiltä vaikuttavien kohtien leikkaamiseen aineistosta ja löydösten havainnollistamiseen leikkeistä koostetulla videolla. Nauhojen sisältö voidaan kirjata sisällysluetteloksi (engl. content log), jonka pohjalta voidaan alkaa tehdä jo luotettavampia päätelmiä siitä, mitä nauhalla tapahtuu ja mitä ei. (Hyysalo 2006, 110.)

Käyttäjien toimista ja toimintaympäristöstä voidaan myös tehdä kuvauksia, joskus jo havainnoinnin aikana. Helppo ja hyödyllinen tapa on tehdä teosta tai tapahtumasarjasta tapahtumien kulkua kuvaava malli (engl. sequence model), johon merkitään tavoite, tapahtumasarjan käynnistänyt tapahtuma, kaikki välivaiheet, keskeisimmät välineet ja lopputulos. Samasta tapahtumasta tai tapahtumasarjasta voidaan tehdä kuvauksia myös eri tasoilla. Toisessa kuvauksessa voidaan esimerkiksi kuvata tapahtumien yleistä kulkua ja toisessa yksityiskohtaisesti sitä, miten käyttäjä saa tehtyä oman toimintansa kannalta tärkeimmän tehtävän. (Hyysalo 2006, 111.)

Työn, tapahtuman tai tapahtumasarjan organisoitumista voidaan hahmottaa vuokaaviomallilla (engl. flow model), johon kirjataan käyttöympäristön eri ihmiset ja heidän roolinsa ja keskeisimmät velvollisuutensa. Ihmisten välinen kommunikaatio kirjataan kaavioon nuolina ja sitä välittävät välineet esimerkiksi neliöiksi. Kaavioon kannattaa myös merkitä, ovatko ihmiset keskenään suorassa vuorovaikutuksessa vai onko vuorovaikutus jonkin välineen välittämää vai tapahtuuko vuorovaikutus pelkästään esimerkiksi jonkin järjestelmän kautta. Myös yksi- ja kaksisuuntainen kommunikaatio kannattaa eritellä kaaviossa. Kaavioon kirjataan esimerkiksi väkänuolilla tiedonkulun, kommunikaation tai työprosessin katkokset ja ongelmat lyhyen kuvauksen kanssa. (Hyysalo 2006, 111 - 114.)

Havainnoinnista kertyy yleensä myös tärkeitä löydöksiä koskien käyttäjien arvoja, valtasuhteita ja prioriteetteja, jotka eivät luonnollisesti istu erilaisiin kuvauksiin ja malleihin. Ihmistieteilijät laativat tällaisista havainnoista yleensä tarinoita tai listauksia. (Hyysalo 2006, 114.)

Aineiston läpikäynnin jälkeen aineistosta kerätään keskeisiä havaintoja, jotka ryhmitellään teemoittain. Ryhmittelyn tarkoituksena on saada esille joukko toisiinsa verrattavissa olevia tuloksia, joista on samalla mahdollista nähdä löydettyjen asiasisältöjen laajuutta ja variaatioita. Jäsentynyttä aineistoa on myös helpompi käsitellä kuin hajanaista. (Hyysalo 2006, 114.)

Ryhmittelyn jälkeen aineistoa voi lähteä vähitellen viemään kohti yleistyksiä. Tässä vaiheessa samaa asiaa tai aihepiiriä kuvaaville havainnoille haetaan yhteisiä katonnimikkeitä tai yleistason malleja. Tätä tehdään yleensä paperilla tai erivärisillä Post-it -lapuilla. Ryhmittelyyn ja yleistämiseen on myös kehitetty ohjelmistoja, kuten Atlas-Ti mutta ne auttavat vain havainto-

jen jäsentämisessä, koska analysointi ja tulkinta jäävät aina ihmiselle. Yleistämistä voidaan myös tehdä kuvausten ja mallien suhteen tiivistämällä useasta yksittäisestä tapahtuman tai tapahtumasarjan kuvauksesta tai mallista tapahtumaa tai tapahtumasarjaa kuvaava yleinen malli. (Hyysalo 2006, 115 - 116.)

Lopuksi eri työtapojen ja havainnointikohteiden tuloksia verrataan toisiinsa. Vertailu täydentää ja kyseenalaistaa tuloksia, jolloin päästään rikkaampaan ja luotettavampaan käsitykseen tutkitusta käytöstä ja käyttäjistä. Prosessin edetessä myös alkuperäiset muistiinpanot, ryhmittelyt ja diagrammit kannattaa säästää, sillä juuri käyttäjien toimissa piilevä variaatio täytyy huomioida suunnittelussa. (Hyysalo 2006, 116.)

2.2 Luotaimet

Luotaimet ovat itsedokumentointiin perustuva, käyttäjäkeskeisessä suunnittelussa sovellettava työtapo, jonka avulla yksilöllisistä käyttäjistä ja tutkittavista ilmiöistä voidaan kerätä signaaleja suunnittelun avuksi. Luotaimien avulla voidaan myös todentaa aikaisemmin tehtyjä havaintoja, vähentää tutkijan läsnäolon tutkimusta vääristävää vaikutusta tai kerätä sellaista käyttäjää koskevaa tietoa, jota tutkijan ei olisi mahdollista kerätä muulla tavoin, kuin käyttäjän itsensä dokumentoimana. (Mattelmäki 2006.)

Itsedokumentoinnilla väitetään myös olevan mahdollista tallentaa kontekstiin sitoutunutta tietoa ja vähentää retrospektiivistä tarkastelua. Väite perustuu siihen, että esimerkiksi kirjoitettaessa päiväkirjaa, kokemukset tallentuvat aidompina kuin jälkeinpäin tehtävissä ryhmähaastatteluissa. Jälkeinpäin ihmiset eivät nimittäin välttämättä muista kokemiaan tilanteita ja tuntemuksiaan riittävän hyvin tai tilanteiden muistelu värittyy ja vääristyy. (Mattelmäki 2006, 47.)

Luotaimet vaihtelevat tavoitteen mukaan. Luotaimien tarkoituksena ei siis ole noudattaa yhtä tiettyä muotoa tai työtapaa, vaan kuten Mattelmäki (2006, 9) sanoo, niitä on sovellettava koikeilevin mielin, jotta säilytettäisiin niiden syvällisyys, sydämellisyys ja aitous. Siksi luotaimien käytöstä käyttäjäkeskeisessä suunnittelussa löytyy useita esimerkkejä mutta ei tarkkoja määritelmiä.

Kirjallisuudesta ja luotaintutkimuskokemusten kuvauksissa voidaan kuitenkin havaita kolme piirrettä, jotka kuvaavat luotainten ominaisuuksia:

1. *Käyttäjällä on aktiivinen rooli tutkimus- ja suunnitteluaineiston tallentamisessa.* Luotaimien avulla käyttäjät voivat osallistua suunnitteluprosessiin dokumentoimalla itse omaa toimintaansa. Luotaimet voivat olla ovat kokoelma erilaisia tehtäviä, joiden avulla

tai innoittamana käyttäjät voivat tallentaa kokemuksiaan, ilmaista ajatuksiaan ja esittää ideoitaan. (Mattelmäki 2006, 46.)

2. *Tarkastelun kohteena on käyttäjän henkilökohtainen toimintaympäristö ja näkemys.* Luotainten tarkoituksena on hahmottaa kuvaa inhimillisistä ilmiöistä, käyttäjistä ja välittää suunnittelijoille käyttäjän näkökulmaa suunnittelun rikastamiseksi. Luotaimeen sisältyvien tehtävien tarkoituksena on tarkentaa käyttäjän katsetta ja saada hänet kirjaamaan asioita omasta arkipäivästään, sosiaalisesta, esteettisestä ja kulttuurisesta ympäristöstään, tarpeistaan, tuntemuksistaan, arvoistaan, asenteistaan ja niin edelleen. (Mattelmäki 2006, 46.)
3. *Luotaimet ovat luonteeltaan kokeilevia.* Luotaimet tunnustelevat ensisijaisesti uusia suunnittelumahdollisuuksia ja vasta toissijaisesti ratkaisevat jo tunnettuja ongelmia. Luotainten tarkoituksena on tukea sekä käyttäjien että suunnittelijoiden tulkintoja ja luovuutta. Luotainten avulla käyttäjiä pyydetään kokeilemaan, ilmaisemaan ja selittämään kokemuksiaan. Avoimet tehtävät ovat kuvailevia ja uusia näkökulmia etsiviä. Avoimuus ja tulkittavuus sisältävät myös mahdollisuuden yllättävistä tai odottamattomista tuloksista. (Mattelmäki 2006, 46.)

Itsedokumentointiin perustuvassa käyttäjätutkimuksessa tietoa kerätään yleensä kuhunkin tarkoitukseen suunniteltujen luotainpakettien avulla. Luotainpaketti sisältää erilaisia signaaleja keraäviä esineitä ja -tehtäviä, jotka käytännössä koostuvat kirjekuorista, kansioista tai pusseista, jotka sisältävät itsedokumentointiin sopivia esineitä, kuten vihkoja, kortteja ja tarroja. Luotainpaketit, -esineet ja -tehtävät ovat kuitenkin erilaisia riippuen niiden tarkoituksesta. Luotaimien kokeileva luonne rohkaisee luovuuteen niin tehtävien määrittelyssä kuin esineiden suunnittelussakin. Usein käytettyjä tehtäviä ovat kuitenkin valokuvaaminen, päiväkirjan kirjoittaminen, avoimiin kysymyksiin vastaaminen, karttojen piirtäminen ja kuvakollaasien tekeminen. (Mattelmäki 2006, 48.)

2.3 Living lab

Living lab on Massachusetts Institute of Technology (MIT) professorin William "Bill" Mitchelin 1990 -luvulla lanseeraama käsite, jolla alkujaan viitattiin MIT:n kampuksella tehtävään tutkimuslaboratoriotoimintaan ja erityisesti kampuksella sijaitsevan house_n -nimiseen koetaloon, jossa käyttäjien toimia havainnoitiin ja analysoitiin sensoreiden, antureiden ja kameroiden avulla. (Orava 2009, 10.)

Suomeen Living lab rantautui 2000-luvun alkupuolella, jolloin sen määritelmää muokattiin tarkoittamaan kaikkea aidoissa käyttötilanteissa tapahtuvaa käyttäjälähtöistä tutkimus-, kehi-

tys- ja innovaatiotoimintaa (T&K&I). Suomalaiset Living labit kattavat useita eri toimialoja ja elämäntilanteita ja niitä operoivat erilaiset toimijat toteuttaen tutkimushankkeita sekä yksityiselle että julkisille sektoreille. (Orava 2009, 10.)

Useassa Euroopan maassa Living lab, käyttäjälähtöisyys ja avoin innovaatio on liitetty osaksi kansallista innovaatiostrategiaa (Orava 2009, 10). Suomessa Living labeihin viitataan Työ- ja elinkeinoministeriön (TEM) Innovaatio-osaston innovaatiopolitiikan linjauksissa ja toiminnan painopisteissä vuonna 2011. Sen mukaan ”käyttäjälähtöistä innovointia tukevien innovaatioympäristöjen käyttöä lisätään Living lab -verkostoimis- ja kehittämishankkeiden avulla”. (TEM 2010, 15.)

Suomessa on useita kymmeniä itseään Living labiksi kutsuvia toimijoita, joista osa on alueellisia, osa temaattisia ja osa ajallisesti rajattuja hankkeita tai projekteja. Sen lisäksi Living lab -toiminnan piirissä on muutamia satoja organisaatioita, jotka ovat jo mukana Living lab -toiminnassa tai kiinnostuneita osallistumaan siihen tavalla tai toisella. Edellä mainitut Living labit ja organisaatiot ovat järjestäytyneet useaan, osittain myös päällekkäiseen verkostoon. Tunnetuimpia ja laajimpia ovat European Network of Living labs (ENoLL), Living labs Global, Helsinki Living lab, Northern Rural-Urban Living laboratorio (NorthRULL) ja Ammattikorkeakoulujen Living lab -verkosto. (Orava 2009, 19.)

Living labilla ei toistaiseksi ole muodostunut yhtä oikeaa, virallista määritelmää, joka toteutuisi kaikissa Living labeissa samankaltaisena. Siitä huolimatta Living labin määritelmä voidaan tiivistää neljään ydinelementtiin (taulukko 3), joiden pohjalta jokainen Living lab -toimija voi luoda Living lab -toimintamallista oman tulkintansa ja käytännön (Orava 2009, 10 - 11).

LIVING LAB ON	
KÄYTTÄJÄLÄHTÖINEN	AVOIMEN INNOVAATION
EKOSYSTEEMI	TOSIELÄMÄN YMPÄRISTÖSSÄ

Taulukko 3: Living labin neljä ydinelementtiä (Orava 2009, 11)

Käyttäjälähtöisyydellä tarkoitetaan käyttäjien osallistamista ja osallistumista tutkimus-, kehitys- ja innovaatiotoimintaan, jolloin käyttäjä ei ole enää objekti, eli passiivinen seurannan ja tarkkailun kohde (user-centric model), vaan subjekti, eli aktiivinen ja mahdollisuuksien mukaan myös tasa-arvoinen toimija muiden Living lab -toimijoiden kanssa (user-driven model). (Helsinki Living lab 2008; Orava 2009, 11.)

Ekosysteemillä tarkoitetaan Living lab -toiminnassa mukana olevien toimijoiden muodostamaa yhteistyöverkostoa. Living labin ekosysteemissä voi olla mukana kymmeniä, jopa satoja toimijoita, jotka koostuvat käyttäjistä, tutkijoista, asiantuntijoista, eri alojen yrityksistä ja julkisista toimijoista. Näistä toimijoista valitaan aina sopivimmat kuhunkin Living lab -hankkeeseen, jolloin ne muodostavat niin sanotun ad hoc -verkoston, joka lakkaa toimimasta aina kyseisen hankkeen päätyttyä. (Helsinki Living lab 2008; Orava 2009, 11.)

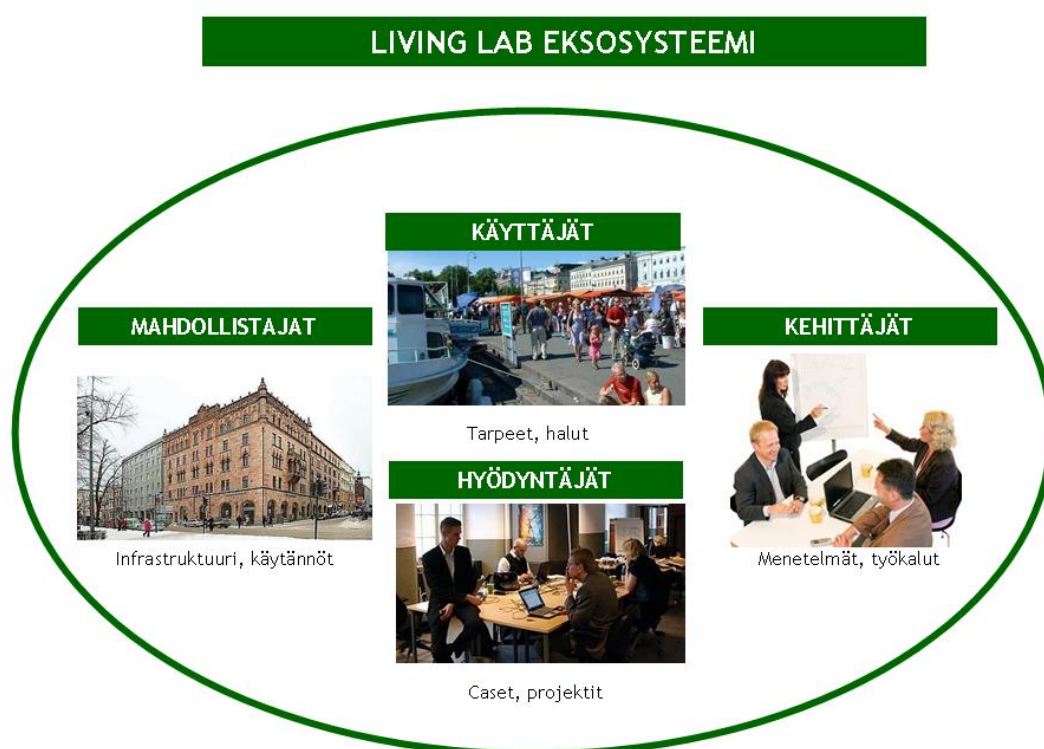
Living lab -ekosysteemit koostuvat yleensä fyysisestä, virtuaalisesta ja sosiaalisesta infrastruktuurista. Fyysinen infrastruktuuri muodostuu käsin kosketeltavista, fyysisistä rakenteista, kuten rakennuksista ja laitteista. Virtuaalinen infrastruktuuri sen sijaan muodostuu sähköisistä palveluista, kuten tietokoneesta ja matkapuhelimesta. Sosiaalinen infrastruktuuri on abstrakti rakenne, joka muodostuu ihmisten välisestä kanssakäymisestä. Sosiaalinen infrastruktuuri tarvitsee kuitenkin joko fyysisen tai virtuaalisen infrastruktuurin tullakseen näkyväksi. (Orava 2009, 30.)

Ekosysteemit voivat olla organisoituneita eri tavoin. Jotkut ekosysteemit ovat hyvinkin formaaleja, jotkut löyhiä verkostoja, joihin voi liittyä ja joista voi poistua helposti. Tärkeää kuitenkin on tunnistaa ekosysteemistä ne toimijat, joilla on oikeat menetelmät, työkalut ja sopivat henkilö- ja aikaresurssit käytettävissä kunkin tutkimushankkeen toteuttamiseksi. (Helsinki Living lab 2008; Orava 2009, 11.)

Avoin innovaatio on teoria, jonka mukaan omat ”ylimääräiset” ideat annetaan muiden ekosysteemin toimijoiden käyttöön. Tällä ei kuitenkaan tarkoiteta sitä, että Living lab -menetelmällä kerätty liikesalaisuuden alainen tieto olisi kaikkien vapaasti käytettävissä, vaan lähinnä sitä, että Living labin toiminta ja siihen liittyvät opit ja parhaat käytännöt tulisi olla muidenkin ekosysteemin toimijoiden hyödynnettävissä. (Orava 2009, 11.)

Tosielämän ympäristöllä tarkoitetaan sitä loppukäyttäjän, työntekijän tai kuluttajan toimintaympäristöä, jossa Living lab -case varsinaisesti toteutetaan, eli sitä ympäristöä, jossa käyttäjä käyttää tuotetta tai palvelua osana omaa normaalia arkeaan. Tosielämän ympäristö ei siis ole testausta varten rakennettu laboratorio, vaan normaali arkiympäristö, jossa ihminen asuu, työskentelee ja leikkii (work & live & play). (Helsinki Living lab 2008; Orava 2009, 12.)

Living lab -toiminnassa mukana olevia toimijoita kutsutaan joko käyttäjiksi, hyödyntäjiksi, kehittäjiksi tai mahdollistajiksi (kuva 4).



Kuva 4: Living lab -ekosysteemin toimijat

Käyttäjät käyttävät testattavia tuotteita omassa, normaalissa käyttöympäristössään. Hyödyntäjät ovat joko yrityksiä tai julkisia toimijoita, jotka hyödyntävät Living lab -toimintaa omien tuotteidensa tai palveluidensa kehittämisessä. Kehittäjiä voivat olla esimerkiksi korkeakoulut, tutkimuslaitokset, yritykset tai organisaatiot, joilla on käytössään työkaluja ja menetelmiä, joiden avulla käyttäjiltä kerätään tietoa, mielipiteitä ja palautetta kehitettävästä tuotteesta tai palvelusta. Mahdollistajat ovat toimijoita, jotka eivät varsinaisesti osallistu itse aktiivisesti Living lab toimintaan mutta jotka omalla toiminnallaan tukevat muiden mukana olevien toimijoiden toimintaedellytyksiä. Kaikki nämä toimijat yhdessä muodostavat Living labin. (Orava 2009, 13.)

Edellä mainittujen Living lab -ydinelementtien ja toimijoiden määrittelyn lisäksi, Living lab -menetelmää on pyritty määrittelemään muun muassa seuraavasti:

- "Living lab on aito elämisen ympäristö, joka on valjastettu innovaatiokäyttöön. Living labin keskipisteessä on tuotteen tai palvelun loppukäyttäjä aidossa käyttötilanteessa. Muut käyttämiseen liittyvät toimijat, kuten tuotteiden ja palveluiden tarjoajat sekä mahdolliset kehittäjät tukevat omilla toimillaan loppukäyttäjän pyrkimyksiä tuoda esille tuotteen tai palvelun käyttöön liittyviä ideoita ja ajatuksia - innovaatioita." (Rönkä & Orava 2007.)

- Living lab tarkoittaa tosielämän kehitysympäristöä, jossa uusia palveluita, tuotteita, liiketoimintamalleja sekä teknologiaa kehitetään yhteistyössä yritysten, julkisten toimijoiden, tutkimuslaitosten ja asukkaiden kanssa. Living labit toteuttavat käyttäjälähtöisyyttä käytännössä, eli käyttäjät parantavat palautteellaan jo olemassa olevia tuotteita ja palveluita tai keksivät kokonaan uusia. (Forum Virium Helsinki 2010.)
- Living lab on käyttäjälähtöinen (user-driven) avoimen innovaation ekosysteemi, jonka avulla voidaan kehittää yhdessä käyttäjien kanssa hyödyntäjien (yritys tai julkinen toimija) tuotteita tai palveluita aidoissa käyttötilanteissa arjen keskellä. Living labeissa käyttäjät toimivat arjen innovaattoreina. (Living labs 2010.)
- Ballonin määritelmän mukaan Living lab on kokeiluympäristö, jossa teknologiaa kokeillaan aidossa käyttötilanteessa ja jossa käyttäjän rooli on olla yhteistuottaja (co-producer) (Orava 2009, 15).

Käytännössä Living lab tarkoittaa toimintaa, jossa tuotteiden ja palveluiden käyttäjä osallistuu uusien tai olemassa olevien tuotteiden ja palvelumallien tutkimukseen, kehitykseen ja innovointiin omassa arjessaan osana Living lab -ekosysteemiä (Orava 2009, 12).

Living lab -ekosysteemiä voidaan hyödyntää monissa tuotteen tai palvelun elinkaaren eri vaiheissa, kuten

- jo markkinoilla olevan tuotteen tai palvelun kehittämisessä, jolloin käyttäjät antavat palautetta tuotteen tai palvelun kehittämiseksi,
- lanseerausvaiheessa olevan tuotteen tai palvelun kehittämisessä, jolloin tulevat käyttäjät antavat palautetta, jonka perusteella tuotetta tai palvelua voidaan vielä kehittää ennen varsinaista tuotteen tai palvelun markkinoille lanseerausta,
- idea- tai kehitysvaiheessa olevan tuotteen tai palvelun kehittämisessä, jolloin kartoitetaan potentiaalisten käyttäjien toimintaa ennen varsinaisen tuote- tai palvelukehityksen käynnistämistä ja
- uusien tuotteiden tai palveluiden ideoimisessa, jolloin tuotteiden tai palveluiden kehittämistarpeet tulevat suoraan käyttäjiltä, heidän omista tarpeistaan lähtöisin. (Orava 2009, 13.)

Living lab eroaa muusta testaustoiminnasta siten, että se on kokonaisvaltaisempaa kuin perinteinen tuotteiden tai palveluiden testaustoiminta sisältäen useita elementtejä muista tutkimus-, kehitys- ja innovaatiomenetelmistä (Orava 2009, 15).

2.4 Suunnittelupelit

Yhteissuunnittelua voidaan toteuttaa esimerkiksi suunnittelupelien (engl. Design Games) avulla. Suunnittelupelien tavoitteena on kehittää erilaisilla tiedoilla, taidoilla, intresseillä, vastuilla ja ammattikielellä varustettujen henkilöiden välistä yhteistyötä organisaation sisällä, organisaatioiden välillä ja myös yrityksen ja käyttäjien välillä. (Brandt 2004, 121.)

Suunnittelupelien avulla tuotesuunnitteluun osallistuvien sidosryhmien ja mahdollisesti mukana olevan käyttäjien välille luodaan yhteinen kieli tai ilmaisutapa, joka auttaa erilaisten taustojen omaavien henkilöiden suunnittelua yhdessä. Suunnittelupelien tarkoituksena on myös auttaa suunnittelijoita ideoimaan uusia ratkaisuja, kohdentamaan huomio peliin ja sen tavoitteeseen ja vähentää esimerkiksi valta-asetelmia tai muita tekijöitä, jotka voisivat häiritä suunnittelua ja ideointia. (Brandt 2004, 121.)

Suunnittelupelejä hyödynnetään etenkin suunnitteluprosessin alkuvaiheessa mutta suunnittelupelejä ja yhteissuunnittelua voidaan hyödyntää myös käyttäjäkeskeisen suunnittelun muissa vaiheissa tai käyttäjätiedon keräämiseksi.

Suunnittelupeleille ei ole olemassa yhtä määritelmää tai mallia, jonka mukaan suunnittelupelejä toteutetaan. Sen sijaan suunnittelupelin määrittelee aina sen tavoite. Siksi, vaikka erilaisissa yhteyksissä käytetyistä suunnittelupeleistä on lukuisia esimerkkejä, suunnittelupeli on aina käytännössä suunniteltava erikseen, kyseessä olevan tavoitteen mukaisesti. Tämän vuoksi suunnittelupelille on tärkeää luoda säännöt, jotka ohjaavat yhteissuunnittelua. Käytännössä myös suunnittelupelin suunnittelu on tärkeä ja antoisa osa suunnittelua, jonka vuoksi suunnittelijan pitäisi osallistua suunnittelupelin suunnitteluun myös itse. (Brandt 2006; Johansson 2006.)

Vaikka suunnittelupelejä voidaan toteuttaa monella eri tavalla, suunnittelupeleille ominaisina piirteinä kuuluvat säännöt, pelivälineet, peliaika, pelipaikka ja pelaajat. (Brandt 2006.) Nämä ominaisuudet luovat suunnittelupeleille rakenteen, joka ohjaa osallistujien toimintaa tavoitteen suuntaisesti ja luo puitteet tavoitteen saavuttamiselle sovitussa ajassa.

2.5 Tulevaisuusverstaas

Tulevaisuusverstaas (engl. future workshop) on ryhmätyömenetelmä, jonka avulla suunnitteluun ja toteutetaan tulevaisuutta nykyhetken ongelmien ja toiveiden pohjalta. Tulevaisuusverstaan kehittäjänä on saksalaissyntyinen tulevaisuudentutkija Robert Jungk, joka järjesti ensimmäiset tulevaisuusverstaat Wienissä 1950-luvulla. (Kiimamaa 2003, 11.)

Tulevaisuusverstaaseen kuuluu kolme vaihetta; ongelma- eli kritiikkivaihe, mielikuvitusvaihe ja todellistamisvaihe, joissa edellisen vaiheen tulokset ovat aina seuraavan vaiheen lähtökohdina. Ongelmavaiheessa työryhmien tarkoituksena on arvioida kriittisesti käsiteltävän aiheen nykyistä tilannetta, mielikuvitusvaiheessa ideoidaan luovia ratkaisumalleja ja todellistamisvaiheessa arvioidaan edellisen vaiheen suunnitelmia ja haetaan keinoja niiden toteuttamiseksi. (Kiimamaa 2003, 12 - 13.)

Varsinaista verastyöskentelyä edeltää valmisteluvaihe, jossa päätetään muun muassa verstaan aiheesta, kokoontumispaikasta ja -ajankohdasta. Tulevaisuusverstaan pituus voi vaihdella yhdestä päivästä useampaan päivään ja verstaan eri vaiheet voidaan pitää joko samana päivänä tai eri päivinä riippuen esimerkiksi aiheesta, osallistujien määrästä ja kokoontumispaikasta. Joissain tapauksissa voi olla myös mahdollista, että tulevaisuusverstaan eri vaiheet järjestetään eri osallistujien kesken. (Kiimamaa 2003.)

Tulevaisuusverstaan kokoontumispaikan tulisi olla miellyttävä ja riittävän väljä ja soveltua sekä ryhmitöihin, yleiseen keskusteluun, lepotaukoihin että tarjoiluihin. Materiaaleiksi tulevaisuusverstaaseen riittää suurikokoiset paperiarkit ja tussit. Lisäksi ryhmätöiden tuloksena valmistuvat paperiarkit tulisi olla mahdollista kiinnittää näkyville esimerkiksi teipillä seinille. (Jungk & Müllert, 1987; Kiimamaa 2003.)

Sopiva tulevaisuusverstaan osallistujamäärä on enintään 15 - 25 henkilöä. Kokemusten mukaan tämän kokoisessa ryhmässä yksittäisten henkilöiden on mahdollista ilmaista itseään avoimesti. Jos tulevaisuusverstaaseen kuitenkin osallistuu tätä enemmän ihmisiä, voidaan samaa teemaa käsitellä useammassa rinnakkaisessa ryhmässä. Osallistujia voidaan muutenkin jakaa pienempiin ryhmiin, jos se tuntuu tarkoitukseen sopivalta. (Jungk & Müllert, 1987.)

Ennen varsinaiseen verastyöskentelyn aloittamista, olisi tärkeää, että verstaaseen saataisiin aikaiseksi rentoutunut ilmapiiri. Yleensä tämä onnistuu sillä, että verstaan tilat ja tarvikkeet järjestellään yhdessä alkavaa verstasta varten. Kokemuksen mukaan tämä aiheuttaa toimintaa ja herättää keskustelua, jonka tulisi antaa jatkua 10 - 15 minuuttia yli verstaan alkamisajankohdan. (Jungk & Müllert, 1987.)

Osallistujien lyhyen esittäytymisen jälkeen tulevaisuusverstaan vetäjä esittelee tulevaisuusverstaan toimintaa ja sen eri vaihteita, sekä johdattaa osallistujat tulevaisuusverstaan aiheeseen ja käy läpi päivän aikataulun. Aikataulu toimii suuntaa antavana ja ryhmä voi muuttaa sitä halutessaan, työskentelyn edetessä. (Jungk & Müllert, 1987.)

Tulevaisuusverstaalla tulee olla ohjaaja ja tarvittaessa myös assistentti. Ohjaajan tehtävänä on toimia innostajana ja kannustajana, ohjata ryhmät verstaan työskentelyä vaiheesta toiseen ja huolehtia siitä, että kaikki saavat mahdollisuuden ilmaista itseään, tuoda esille omat mielipiteensä ja että kaikki asiat tulevat kirjatuksi ylös. (Jungk & Müllert, 1987.) Assistentti toimii ohjaajan apuna sekä ryhmätyöskentelyssä, että tulevaisuusverstaan muissa järjestelyissä ja auttaa esimerkiksi kirjaamaan ylös sellaisia asioita, jotka tulevat esille ryhmätöiden ulkopuolella tai niiden jälkeen, ryhmätöiden purkutilanteessa.

Tulevaisuusverstaan toimintaperiaatteena on, että edellinen vaihe on aina seuraavan vaiheen lähtökohta. Näin esimerkiksi ongelmavaiheesta valitaan yksi tai useampia teemoja, jotka otetaan tulevaisuusverstaan seuraavan vaiheen lähtökohdiksi. Seuraavaan vaiheeseen valittavat teemat voidaan valita esimerkiksi äänestämällä siten, että jokaisella osallistujalla on 3 - 7 ääntä, jotka he voivat antaa tärkeimmiksi katsomilleen teemoille. Siten eniten ääniä saaneet teemat valitaan seuraavan vaiheen lähtökohdiksi. (Jungk & Müllert, 1987.)

Tulevaisuusverstaalla voidaan sanoa olevan kolme sääntöä, jotka ovat

1. *Arvostelukiello arvosteluvaiheessa*, eli kaikki ongelmat ja kritiikki - pienet ja suuret - todelliset tai kuvitellut - kirjataan ylös.
2. *Todellisuuskiello mielikuvitusvaiheessa*, eli kaikille ideoille on sijaa - olivatpa ne kuinka mielettömiä tahansa.
3. *Toisten ongelmien ja ideoiden arvosteleminen on kiellettyä.*

Tässä luvussa esiteltiin tarkemmin ne käyttäjäkeskeisen suunnittelun soveltavat ja innovatiiviset menetelmät, joita tässä tutkimuksessa on sovellettu. Seuraavassa luvussa esitellään sen kohdeyrityksen tuotekehitysprosessin pääpiirteet ja tuotesuunnittelussa käytettävissä olevan tutkimustiedon laatua, jonka meneillään oleviin tuotekehityshankkeisiin edellä kuvailtuja menetelmiä sovellettiin käytännössä.

3 Menetelmien soveltaminen käytännössä

Edellä esiteltyjä käyttäjäkeskeisen suunnittelun soveltavia ja innovatiivisia sekä yhteissuunnittelun menetelmiä sovellettiin talletuspankin x henkilöasiakkaiden tili- ja rahoitustuoteyksikön meneillään oleviin kehityshankkeisiin. Tarkoituksena oli selvittää, kuinka valittuja menetelmiä olisi mahdollista hyödyntää rahoitusalan suunnittelukäytänteiden kehittämisessä.

Tässä luvussa esittelen talletuspankin x tuotesuunnitteluprosessin pääpiirteet ja tuotesuunnitteluun hyödynnettävissä olevan tutkimustiedon luonnetta. Lisäksi esittelen ne talletuspankin x henkilöasiakkaiden tili- ja rahoitustuotteiden suunnitteluyksikössä meneillään

olleet tuotteiden suunnittelu- ja kehityshankkeet, joihin edellä kuvattuja käyttäjäkeskeisen suunnittelun soveltavia, innovatiivisia ja yhteissuunnittelun menetelmiä sovellettiin.

3.1 Kohdeyrityksen tuotesuunnitteluprosessin pääpiirteet

Tässä luvussa kuvailen talletuspankin x tämän hetkistä tutkimus- ja asiakastiedon laatua, sen hyödyntämistä henkilöasiakkaiden tili- ja rahoitustuotteiden suunnitteluprosessissa sekä tuotekehitysprosessin pääpiirteitä. Tarkoituksena on näin selvittää tutkimuksen lähtökohtia, eli sitä vakiintunutta toimintatapaa, johon uusia suunnittelumenetelmiä oli mahdollisuuksien mukaan tarkoitus soveltaa.

Talletuspankin x tuotekehitysprosessissa hyödynnettävissä oleva tutkimustieto koostuu pääosin säännöllisin väliajoin, pidemmällä tähtäimellä laaditun aikataulun mukaisesti toteutettavista asiakas- ja markkinatutkimuksista. Tutkimukset suoritetaan pääsääntöisesti erillisen tutkimusyksikön toimesta, eikä niissä esitettyjen kysymysten sisältöön ole tuotesuunnittelijoiden paljoakaan mahdollista vaikuttaa. Joissain tilanteissa tutkimuksissa saatetaan käyttää apuna myös ulkopuolista tutkimustoimistoa. Tutkimukset ovat enimmäkseen määrällisiä tutkimuksia lukuun ottamatta joidenkin tuotteiden suunnitteluun liittyviä ryhmähaastatteluja ja käytettävyystudkimuksia. Tutkimusten tulokset saadaan yleensä raportteina, jotka koostuvat tilastoista ja taulukoista. Tutkimuksesta riippuen, jotkin tutkimukset sisältävät myös vastaajien avoimia kommentteja.

Tutkimusyksikkö lähettää tutkimustulokset yleensä talletuspankin x sisäisille sidosryhmille ja pyydettyäessä myös esittelee tuloksia yrityksen omille tuotesuunnittelijoille. Suunnitelmaa tutkimustulosten säännönmukaisesta esittelystä esimerkiksi henkilöasiakkaiden tili- ja rahoitustuotteiden suunnittelusta vastaavalle yksikölle ei kuitenkaan ole olemassa. Henkilöasiakkaiden tili- ja rahoitustuotteiden suunnittelusta vastaavalla yksiköllä ei myöskään ole suunnitelmaa määrällisten tutkimustuloksien tai niiden yhteydessä asiakkailta saatujen avoimien kommenttien tarkemmaksi analysoimiseksi.

Talletuspankin x tutkimusyksikön ja ulkopuolisten tutkimustoimistojen teettämien asiakas- ja markkinatutkimusten lisäksi talletuspankin x henkilöasiakkaiden tili- ja rahoitustuotteista vastaavalla yksiköllä on käytössään erilaisia sisäisiä ja ulkoisia raportteja, jotka koskevat talletuspankin x tai kyseisen yksikön liiketaloudellista tilannetta ja yleistä markkinatilannetta rahoitusalaalla. Näiden raporttien perusteella talletuspankin x johto ohjaa talletuspankin x toimintaa ja myös kyseisen yksikön tuotesuunnittelua.

Pääosin määrällisten markkina- ja asiakastutkimusten lisäksi, talletuspankin x tuotesuunnitteluyksiköillä on käytössään asiakkaiden talletuspankille x antamat palautteet. Palautteiden

hyödyntäminen tuotesuunnittelussa ja -kehityksessä on tuotesuunnittelijan vastuulla. Kuitenkin ne palautteet, joihin edellytetään vastausta, ovat tärkeysjärjestyksessä korkealla ja käsitellään aina ensisijaisesti.

Talletuspankillla x on myös voimassa oleva asiakasyhteistyöverkosto, jonka tarkoituksena on kehittää pankin tuote- ja palvelutoimintaa. Asiakasyhteistyöverkoston toiminta on määritelty talletuspankissa x keskitetysti mutta asiakasyhteistyöverkoston toiminta on paikallista ja sitä ylläpidetään paikallisten palvelukonttoreiden toimesta. Käytännössä asiakasyhteistyöverkoston toiminnalla ei näyttäisi olevan ainakaan suoranaisia vaikutuksia talletuspankin x henkilöasiakkaiden tili- ja rahoitustuotteiden kehittämistoimintaan.

Lisäksi talletuspankillla x on käytössään erittäin aktiivinen aloitekanava, jonka kautta henkilökunnan on mahdollista tehdä tuotteita tai niihin liittyviä prosesseja ja järjestelmiä koskevia aloitteita. Aloitteiden käsittely on tili- ja rahoitustuotteiden suunnitteluyksikössä myös hyvin organisoitunutta. Aloitteisiin vastataan mahdollisimman nopeasti ja vastaukset ovat perusteltuja. Aloitteiden ongelmana näyttäisi kuitenkin olevan se, että niistä saatavaa hyötyä on vaikea arvioida ja niiden toteuttamisesta syntyvien kustannuksien määrittelemisen on hankalaa. Tästä huolimatta aloitteissa esitetyt tuotekehitysideat toteutetaan, jos ne katsotaan hyödyllisiksi ja niistä maksetaan aloitteentekijälle palkkio.

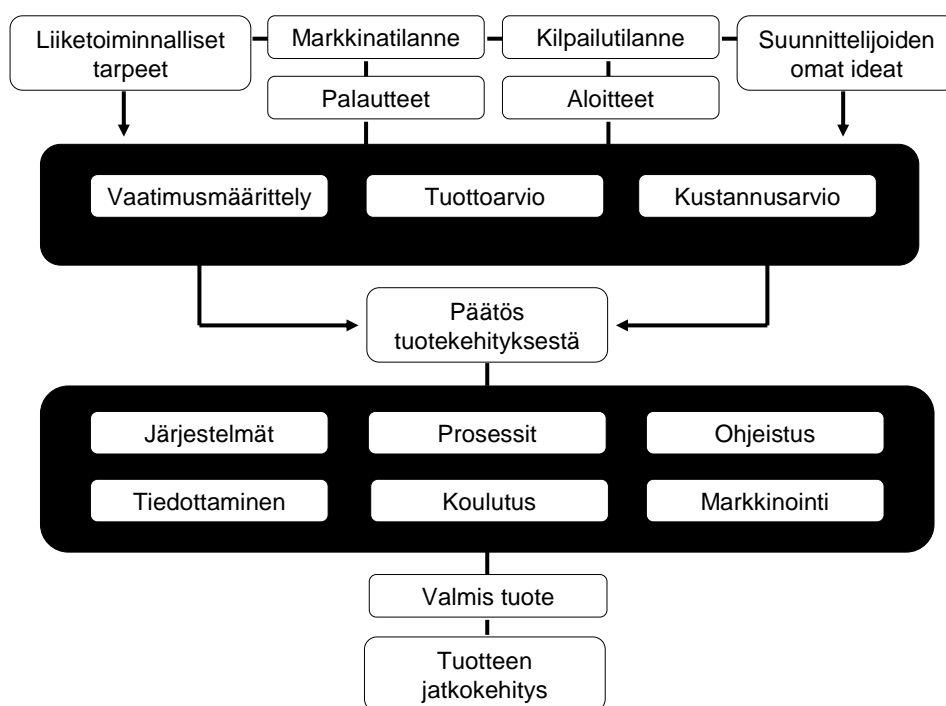
Talletuspankissa x myös seurataan tuotesuunnitteluyksikön toteuttamien tuoteinnovaatioiden määrää ja uusiin tuoteinnovaatioihin kannustava yrityskulttuuri on luotu vahvalle perustalle. Siitä huolimatta talletuspankin x henkilöasiakkaiden tili- ja rahoitustuoteyksikön tuotesuunnittelu perustuu pitkälti markkinatilanteen, liiketoiminnan ja lainsäädännön edellyttämiin vaatimuksiin ja uudet tuotteet syntyvät varsinaisesti vasta siinä vaiheessa, kun liiketaloudelliset, markkinatilanteen tai lainsäädännön asettamat tarpeet tuotteelle ovat ilmaantumassa ja uuden tuotteen kehittämisvaatimus on jo esitetty tuotesuunnitteluyksikölle pankin johdon taholta. Muussa tapauksessa talletuspankin x tili- ja rahoitustuotteiden suunnittelijoiden suunnittelu- ja kehityshankkeet perustuvat pääasiallisesti olemassa olevien tuotteiden ylläpitoon, palautteisiin ja aloitteisiin.

Toteutettavaksi päätetyn tuotteen kehitysprosessi on hyvin strukturoitu, eli vaatimusmäärittelyt, tuotto- ja kustannusarviot sekä tarvittavat päätökset suoritetaan sovitun menetelmän mukaisesti. Jos uuden tuotteen käyttöönottoaikataulu on tiukka, tuotetta ei aina ehditä testamaan ennen sen käyttöönottoa. Poikkeuksena ovat tuotteisiin mahdollisesti liittyvät järjestelmät, joiden oikea toiminnallisuus testataan aina. Järjestelmien käytettävyyttä testataan yleensä kuitenkin vain silloin, kun järjestelmä on tulossa suoraan asiakkaiden omaan käyttöön. Talletuspankin x henkilöasiakkaiden tili- ja rahoitustuotteiden suunnittelussa näyttäisi kuitenkin olevan tyypillistä, että sekä markkinoille asti edenneisiin tuotteisiin että niihin

liittyviin sisäisiin järjestelmiin ja tuotantoprosesseihin tehdään muutoksia vielä niiden käyttöönoton jälkeen. Yksi mahdollinen syy tähän on uusien tuotteiden ja järjestelmien käyttöönotolle asetetuissa aikatauluissa.

Talletuspankin x on kuitenkin otettu tavoitteeksi niin kutsutun Live lab -menetelmän käyttö, jonka tarkoituksena on testata uusia tuotteita sekä niihin liittyviä järjestelmiä ja tuotantoprosesseja niiden oikeassa toimintaympäristössä ennen niiden käyttöönottoa. Ongelmana kuitenkin näyttäisi olevan, että talletuspankin x Live lab -menetelmälle ei ole olemassa määrittelyä, toiminnan kuvausta, eikä käyttöönottosuunnitelmaa. Näin ollen talletuspankin x Live lab -menetelmän ei voida vielä toistaiseksi sanoa olevan osana talletuspankin x tuotekehitysprosessin vakiintunutta toimintatapaa.

Kuvassa 5 on esitetty talletuspankin x henkilöasiakkaiden tili- ja rahoitustuotteiden tämän hetkisen suunnitteluprosessin pääpiirteet.



Kuva 5: Talletuspankin x henkilöasiakkaiden tili- ja rahoitustuotteiden suunnitteluprosessin pääpiirteet

Kuten edellä kuvatusta voidaan havaita, talletuspankin x henkilöasiakkaiden tili- ja rahoitustuotteiden suunnittelu pohjautuu pitkälti liiketoiminnallisiin ja markkinatilanteen asettamiin edellytyksiin. Sen lisäksi tuotesuunnittelussa hyödynnetään suunnittelijoiden omia ideoita, jotka pohjautuvat osittain asiakkaiden antamiin palautteisiin ja henkilökunnan tekemiin aloit-

teisiin. Tuotesuunnitteluprosessiin liittyvien päätösten teko on hyvin organisoitunutta ja uusien tuotteiden ideointi on asetettu talletuspankin x korkeaksi tavoitteeksi.

Talletuspankin x henkilöasiakkaiden tili- ja rahoitustuotteiden suunnittelussa ei kuitenkaan ole käytettävissä asiakastietoa ja markkinatutkimuksia syvällisempää käyttäjätietoa, eivätkä käyttäjät ole edustettuina tuotteiden suunnittelussa. Talletuspankin x henkilöasiakkaiden tili- ja rahoitustuotteiden suunnitteluprosessista ei myöskään hyödynnetä suunnittelumenetelmiä, joiden uusia tuoteratkaisuja voitaisiin kehittää tehokkaasti ja systemaattisesti yhdessä eri sidosryhmien kanssa.

Seuraavaksi esitellään ne talletuspankin x henkilöasiakkaiden tili- ja rahoitustuotteiden meillä olevat kehityshankkeet, joihin käyttäjäkeskeisen suunnittelun soveltavia ja innovatiivisia menetelmiä pyrittiin mahdollisuuksien mukaan hyödyntämään.

3.2 Case 1: Uuden tuotteen kehittäminen ja testaus

Talletuspankin x suunniteltiin uusi tuote, joka koostui kahden olemassa olevan tuotteen yhdistelmästä. Uuden tuotteen tarkoituksena oli tuottaa lisäarvoa asiakkaille tarjoamalla heille asiantuntevaa ratkaisua vallitsevan rahamarkkinatilanteen aiheuttamien riskitekijöiden varalta. Lisäksi pankin tarkoituksena oli uuden tuotteen avulla saada myönteistä julkisuutta ja sitä kautta myös uusia asiakassuhteita.

Tuotteen hinnoittelu perustui kokonaisuudessaan toisen, yhdistelmätuotteessa olevan tuotteen olemassa olevaan hinnoitteluun. Yhdistelmätuotteessa asiakkaan olisi siis mahdollista saada kaksi tuotetta yhden hinnalla. Asiakkaalle tarjotun lisätuotteen kustannukset talletuspankki oli varautunut kattamaan omalla kustannuksellaan, koska lisätuotteen aiheuttamat kustannukset arvioitiin vähäisemmiksi verrattuna tuottoihin, joita uuden tuotteen mukanaan tuoma myönteinen julkisuus ja sitä kautta myös uudet asiakkuudet tuottaisivat.

Koska pankin omalla kustannuksella tarjoamalla tuotteella saavutettavaa hyötyä oli kuitenkin vaikea arvioida etukäteen ja tuotteen kustannukset tiedettiin näkyvine markkinointikampanjoinen muodostuvan melko suuriksi, päätettiin uutta tuotetta kokeilla käytännössä muutamassa konttorissa ennen sen laajempaa käyttöön ottoa. Paitsi uudella tuotteella saavutettavien hyötyjen arvioimiseksi, tavoitteena oli myös testata tietojärjestelmiin ja dokumentteihin alustavasti tehtyjen ratkaisujen toimivuutta käytännössä ennen suurempiin, pysyvämpiin, kalliimpiin ja aikaa vievempiin muutostöihin ryhtymistä.

Uuden tuotteen kokeilua käytännössä kutsuttiin talletuspankissa x Live lab -menetelmäksi. Ensimmäiset maininnat Live lab -menetelmästä löytyvät pankin sisäisestä verkosta vuodelta 2007, jolloin perustettiin niin sanottuja Live lab -konttoreita, joiden tarkoituksena oli toimia testialustana uusille työtavoille ja -menetelmille. Myöhemmin sekä Live lab -termiä, että Living lab -termiä on käytetty muun muassa mobiilipalvelujen käytettävyyden ja käyttökokeuksen testauksessa. Live lab on myös nimetty talletuspankin x toimintasuunnitelmissa yhdeksi ”asiakaskeskeisen suunnittelun menetelmäksi osallistamalla asiakkaat tuotteiden kehitykseen ja testaukseen ennen tuotteiden käyttöönottoa”.

Uuden tuotteen testausta varten konttoriverkostosta valittiin kuusi konttoria, joille järjestettiin uuden tuotteen esittelytilaisuus sekä annettiin ohjeet tuotteen viemiseksi pankin tietojärjestelmiin ja dokumentoinnista asiakkaille. Testikonttoreiden kanssa sovittiin myös viikoittaisista tapaamisista, joiden tarkoituksena oli kerätä kokemuksia ja palautetta uudesta tuotteesta ja siihen liittyvistä ominaisuuksista. Lisäksi testikonttoreille laadittiin kyselylomake, jonka toimihenkilön toivottiin täyttävän mahdollisimman pian jokaisen sellaisen asiakastapaamisen jälkeen, jossa oli käyty keskustelua uudesta tuotteesta.

Kyselylomakkeella toimihenkilöiltä kysyttiin muun muassa sitä, oliko asiakas ollut pankin oma asiakas, oliko asiakas ollut kiinnostunut uudesta tuotteesta ja mitä ominaisuuksia asiakas oli siinä arvostanut. Jos asiakas ei ollut ollut kiinnostunut uudesta tuotteesta, lomakkeella kysyttiin myös syytä, miksi asiakas ei ollut ollut kiinnostunut siitä sekä sitä, mistä vastaavasta tuotteesta asiakas oli sen sijaan ollut kiinnostunut. Lisäksi toimihenkilöltä kysyttiin, oliko uudesta tuotteesta ollut helppo kertoa asiakkaalle ja oliko asiakkaan ollut toimihenkilön mielestä helppo ymmärtää uutta tuotetta.

Edellä mainittujen kysymysten lisäksi toimihenkilöitä pyydettiin vastaamaan kertaluonteisesti kysymyksiin, joissa tiedusteltiin toimihenkilön ehdotusta uuden tuotteen nimeksi, mielipiteitä uuden tuotteen ominaisuuksista, kysymyslomakkeen toimivuudesta ja menetelmästä tämän kaltaisesta rajatulla kohderyhmällä tapahtuvasta tuotetestauksesta ennen sen laajempaa käyttöön ottoa.

Konttoreiden toimihenkilöille kohdistetun kyselylomakkeen lisäksi asiakkaiden palautteita varten laadittiin postikortti, joka oli tarkoitus antaa jokaiselle asiakastapaamisessa käyneelle asiakkaalle ja jonka asiakas voisi palauttaa tuotesuunnitteluyksikköön postitse asiakastapaamisen jälkeen (kuva 6). Tavoitteena oli tarjota asiakkaalle mahdollisuus kommentoida anonyymisti joko uutta yhdistelmätuotetta tai pankin palvelua yleisesti ottaen.



Kuva 6: Asiakkaille jaettavaksi tarkoitetut palautepostikortit

Postikorttiin oli kirjoitettu valmiiksi viestin alku "Hei Pankki x! Kävin juuri luonanne keskustelemassa pankkiasioistani ja haluaisin kertoa teille, että...". Viestin allekirjoitukseksi oli niin ikään kirjoitettu valmiiksi "Terveisin: Asiakas". Postikorttiin oli valmiiksi liimattu postimerkki ja palautusosoite, joka ohjaisi asiakkaiden palauttamat kortit talletuspankin x henkilöasiakkaiden tili- ja rahoitustuotteista vastaavaan suunnitteluyksikköön.

Kortteja oli kirjoitettu valmiiksi kolmelle eri kielelle; suomeksi, ruotsiksi ja englanniksi. Eri konttoreille lähetetyissä korteissa oli eri kuva mutta saman konttorin korteissa oli sama kuva. Näin olisi mahdollista tarvittaessa saada tietää missä konttorissa asiakas, joka oli palauttanut kortin, oli asioinut. Korttien kuvat oli valittu siten, että ne olisivat mahdollisimman yleisluontoisia ja näin kaikille asiakkaille sopivia. Kortteja toimitettiin konttoreihin yhteensä 160 kappaletta.

Lisäksi päätettiin, että asiakastapaamisia, joissa asiakkaille kerrottiin muun muassa uudesta tuotteesta, käytäisiin havainnoimassa kahdessa testikonttorissa. Havainnoinneista sovittiin kyseisten testikonttoreiden kanssa ja kun asiakas saapui tapaamiseen, häneltä kysyttiin lupaa seurata keskustelua. Luottamuksellisista syistä keskusteluja ei nauhoitettu, eikä kuvattu mut-

ta ne kirjattiin ylös mahdollisimman tarkasti. Havaintoja kirjattiin ylös sekä varsinaisen havainnoinnin aikana, että sen jälkeen, kun havainnointiraportit kirjoitettiin puhtaaksi.

Havainnoinnissa huomiota kiinnitettiin erityisesti siihen, missä vaiheessa asiakastapaamista ja minkä asian yhteydessä uusi tuote otettiin esille ja miten tuote esiteltiin asiakkaalle. Sen lisäksi huomiota kiinnitettiin asiakkaan ja toimihenkilön välillä uudesta tuotteesta ja myös muista aiheista käytyyn vuoropuheluun, asiakkaan ja toimihenkilön väliseen vuorovaikutukseen sekä konttorissa toimihenkilöiden kesken uudesta tuotteesta käytyihin keskusteluihin. Yleisellä tasolla havainnoinnissa kiinnitettiin huomiota myös asiakastapaamisen kestoon, tapaamisessa käsiteltyihin aiheisiin, keskustelun kulkuun, toimihenkilön toimintaan, tapaamisessa vallitsevaan tunnelmaan ja ympäristöön.

Asiakastapaamisen jälkeen havainnoista keskusteltiin konttorin toimihenkilön kanssa. Keskustelun aikana toimihenkilöltä kysyttiin esimerkiksi, millainen vaikutelma hänelle itselleen oli jäänyt asiakastapaamisesta ja perusteluja muun muassa sille, miksi hän ei ollut keskustellut asiakkaan kanssa uudesta tuotteesta, ellei siitä ollut otettu asiakastapaamisessa puheeksi.

Havainnoitavista asiakastapaamisista kaikkiaan neljä oli kestoltaan pidempiä (yli puoli tuntia) ja loput lyhyempiä asiakaskohtaamisia konttorin eri toimipisteissä, erilaisissa asiayhteyksissä. Havainnoista kerättyä uutta tuotetta koskevaa aineistoa hyödynnettiin sellaisenaan välittömästi uuden tuotteen kehittämisessä. Havainnointiraportit kuitenkin tallennettiin, jotta niissä esiin tulleet muihin havaintoihin voitaisiin palata myöhemmin.

3.3 Case 2: Uusien tuotteiden ja palveluiden innovointi

Talletuspankissa x oli asetettu tavoitteeksi uusien ja käyttöönotettujen tuote- ja palveluinnovaatioiden määrän seuranta. Tavoitteiden saavuttamiseksi pidetyn toimenpidepalaverin yhteydessä tuotesuunnittelijoiden keskuudessa nousi esille uusien tuote- ja palveluinnovaatioiden keksimisen vaikeus ja se, mistä uusien innovaatioiden keksimiselle löytyisi aikaa kaikkien muiden meneillään olevien tuotekehityshankkeiden ohella. Keskustelussa tuotiin myös esille näkemys siitä, että kaikki ihmiset eivät välttämättä ole kovin luovia ja siksi uusien innovaatioiden keksimistä pidettiin haasteellisenä.

Tässä yhteydessä suunnitteluryhmässä käytiin keskustelua siitä, että kaikista ihmisistä löytyy tarvittaessa luovuutta ja innovatiivisuutta, joka saataisiin esille oikeanlaisten menetelmien avulla. Lisäksi todettiin, että innovointiin ei tarvitse välttämättä käyttää paljon aikaa mutta oman työn ohella se jää helposti akuuttien, päivittäisten tehtävien hoitamisen jalkoihin, joten innovointia kannattaisi kokeilla sille erikseen järjestetyssä tilaisuudessa.

Näin ollen talletuspankin x henkilöasiakkaiden tili- ja rahoitustuotteiden suunnittelijoiden kanssa sovittiin, että yksikön suunnittelupäivän yhteyteen järjestettäisiin innovointitapahtuma, jonka tavoitteena olisi ideoida uusia tuotteita ja -palveluita lapsille ja nuorille. Tapah- tumalle varattiin aikaa 45 minuuttia.

Tavoitteen ja käytettävissä olevan ajan perusteella suunnittelimme peliohjeet (kuva 7) ja 34 erilaista persoonakorttia, joihin oli kerätty hahmoja lasten ja nuorten tv-ohjelmista, elokuvista ja sarjakuvista (kuva 8). Persoonakortteja tehtiin tarkoituksella runsaasti ja ne valittiin eri-ikäisten lasten kohderyhmistä ja eri aikakausilta, jotta jokaisella tapahtumaan osallistuvalla suunnittelijalla olisi mahdollisuus löytää persoona, jonka hän tuntee hyvin ja johon hänen olisi mahdollista samaistua.

<p>OHJEET</p> <p>Aikaa 45 minuuttia</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Muodostetaan kolmen hengen ryhmät. 2. Jokainen ryhmä valitsee itselleen yhden, yhteisen roolihahmon tarjolla olevasta valikoimasta. 3. Jokainen ottaa itselleen tyhjän paperin ja kynän ja etsii ryhmälle oman tilan. 4. Aluksi ryhmä käyttää 5 minuuttia määritelläkseen yhdessä valitsemansa hahmon luonnetta, harrastuksia, perhesuhteita ym. Määritelmä kirjataan paperille ko. hahmoa esittävän kuvan alapuolelle. Ei tarvitse olla totta ☺ 5. Ryhmä valitsee joukostaan yhden henkilön, joka ottaa aikaa kellosta. 6. Asetu roolihahmosi asemaan ja mieti mitä hän toivoisi omalta pankiltaan? 7. Jokainen kirjoittaa omia ideoitaan itsekseen 5 minuuttia/ paperi. 8. Viiden minuutin kuluttua jäsenet vaihtavat papereita keskenään ja jatkavat omien ideoiden kirjoittamista toisten ideoiden jatkoksi. Jokainen siis kirjoittaa ideoita jokaiselle paperille itsekseen 5 minuuttia. (3 henkilöä x 5 minuuttia = 15 minuuttia). 9. Ideoimisen jälkeen jokainen äänestää kaikista ideoista omasta mielestään parhaat ideat. Jokaisella on käytössä 10 ääntä. Yhdelle idealle voi antaa useamman äänen. (Äänestykseen aikaa 5 minuuttia.) 10. Ryhmä palaa yhteiseen tilaan 25 minuutin kuluttua ja esittelee lyhyesti roolihahmonsia, sen tärkeimmät ominaispiirteet, sekä kolme eniten ääniä saanutta ideaansa muille ryhmille. 11. Kaikki paperit ja ideat säästetään ja kirjataan ylös myöhemmin. Ryhmien valitsemat, kolme eniten saanutta ideaa kirjataan ensimmäisiksi. <p>JATKO</p> <p>Kaikki ideat käydään läpi vielä myöhemmin ja niiden pohjalta jatketaan idean kehittämistä edelleen varsinaiseksi toiminnaksi. Aloitetaan eniten ääniä saaneista ideoista mutta kaikki ideat hyödynnetään.</p>

Kuva 7: Uusien tuotteiden ja palveluiden innovointipelin ohjeet



Kuva 8: Osa uusien tuotteiden ja palveluiden ideoinnissa käytetyistä roolihahmoista

Tapahtumaan osallistui 13 henkilöä, jotka jaoinme kuuteen kahden tai kolmen hengen ryhmään. Tämän jälkeen jokainen ryhmä sai valita itselleen yhden yhteisesti sopimansa persoonakortin, jonka kanssa ryhmät vetäytyivät keskustelemaan kyseisen hahmon persoonasta, harrastuksista ja perhesuhteista. Ryhmät kirjasiivat kuvauksensa persoonakorttiin (kuva 9).



PEPPI PITKÄTOSSU

Kuvaillaa lyhyesti Pepin luonnetta, harrastuksia ja perhesuhteita oman mielikuvanne perusteella.

- Iloinen
- Luova, boheemi
- Omilla aivoilla ajatteleva
- Itsenäinen
- Anarkisti
- Vahva
- Pitää eläimistä, omistaa hevosen
- Asuu Huvikummussa, omakotitalossa
- Varakas - kultarahoja arkussa
- Nuori, ei koulutusta

Peppi Pitkätossu haluaisi, että pankki...

Kuva 9: Esimerkki täytetystä persoonakortista

Kun ryhmän valitseman persoonan kuvaus oli valmis, ryhmän jäsenten tehtävänä oli kertoa mitä heidän kuvailemansa persoona toivoisi pankilta. Jokainen ryhmän jäsen aloitti kirjaamalla vastauksia itsenäisesti omalle paperiarkilleen. Viiden minuutin kuluttua paperiarkkeja vaihdettiin ryhmän jäsenten kesken ja ideointia jatkettiin toisen ideoiden jatkeeksi jälleen viisi minuuttia. Näin jatkettiin, kunnes jokainen ryhmän jäsen oli kirjoittanut viisi minuuttia omia ideoitaan jokaiselle paperiarkille.

Tämän jälkeen ryhmän jäsenet keskustelivat keskenään kirjaamistaan ideoista ja äänestivät kaikista ideoista mielestään kolme parasta ideaa. Jokaisella ryhmän jäsenellä oli käytössään kymmenen ääntä, jotka he saivat jakaa vapaasti haluamilleen ideoille.

Lopuksi jokaisen ryhmän oli tarkoitus esitellä oma hahmonsa ja äänestämänsä kolme parasta ideaa kaikille muille ryhmille. Tehtävä oli kuitenkin ollut niin hauska ja innostus syntyneistä ideoista oli niin suuri, että jokainen ryhmä halusi lukea ääneen kaikki keksimänsä ideat. Tästä johtuen lopullinen innovointiin käyttämämme aika ylittyi 15 minuutilla kestäen yhteensä 60 minuuttia.

Lopuksi kaikista persoonakuvauksista ja ideoiduista uusista tuotteista ja palveluista tehtiin A3-kokoiset julisteet, jotka kiinnitettiin talletuspankin x henkilöasiakkaiden tili- ja rahoitus-tuotteiden työskentelytilan seinälle. Persoonakuvauksia ja ideoita on tarkoitus hyödyntää jatkossa sekä suunnitteluryhmän omassa tuotesuunnittelussa, että jakaa keksittyjä ideoita myös muihin asianomaisiin suunnitteluyksiköihin.

3.4 Case 3: Uuden tuotteen nimen ideointi

Talletuspankissa x kehitettiin uusi tuote, jolle piti keksiä nimi. Tuotteesta vastaava suunnittelija ehdotti, että järjestäisimme uuden tuotteen suunnitteluryhmälle innovointitilaisuuden. Ryhmä muodostui 13:sta eri yksiköiden asiantuntijoista, joilla oli oma osuutensa uuden tuotteen suunnittelussa, käyttöönotossa ja markkinoinnissa. Aikaa käytössämme oli 1,5 tuntia.

Uuden tuotteen kuvauksen ja sen käyttötarkoituksen perusteella, totesimme, että uuden tuotteen kohderyhmä tulisi koostumaan hyvin erilaisista käyttäjistä. Uuden tuotteen nimen suunnitteluryhmä oli myös melko suuri ja epäyhtenäinen. Lisäksi tila, joka käyttöömme oli varattu, oli perinteinen neuvotteluhuone, jossa oli suuri pöytä ja vain vähän liikkuma- ja ryhmätyötilaa. Seinätilaa sen sijaan oli käytettävissä kohtuullisesti.

Käytettävissä olevan tilan, suunnitteluryhmän osallistujien määrän ja heidän taustojen erilaisuuden perusteella suunnittelimme tilaisuuden, jonka tavoitteena oli ohjata jokainen suunnitteluryhmän jäsen tarkastelemaan uutta tuotetta käyttäjän näkökulmasta hyödyntämällä siinä heidän omia, erilaisia taustojaan. Näin ollen suunnittelimme osallistujille joko hänen omaan tai kuvitteelliseen persoonaan ja sen toiminnan kuvaukseen soveltuvan kortin (kuva 10).



Mikä on sinun käyttötarpeesi tälle rahalle?

Kuka olet?

Mistä olet saanut ylimääräistä rahaa?

Miksi tallettaisit ylimääräiset rahasi tälle tilille?

Kuva 10: Oman tai kuvitteellisen persoonan kuvauskortti

Tilaisuus aloitettiin kuvailemalla suunnitteluryhmälle uusi tuote yhdellä dialla siten, kuin se kuvailtaisiin asiakkaille. Tämän jälkeen jokaiselle suunnitteluryhmän jäsenelle jaettiin Oma persoona -kortti, johon heitä ohjeistettiin kirjoittamaan kuvaus omasta tai kuvitteellisesta persoonasta, sekä kertomus siitä, mistä he olisivat saaneet ylimääräistä rahaa, mikä olisi heidän käyttötarkoituksensa tälle rahalle ja miksi he valitsisivat juuri tämän tilin, jolle he tallettaisivat rahansa. Aikaa oman persoonan kuvaukseen ja siihen liittyvän tarinan kirjoittamiseen oli suunniteltu käytettävän noin 10 - 15 minuuttia riippuen siitä, kuinka kauan kestäisi, että kaikki näyttäisivät saaneen oman tarinansa valmiiksi.

Oman persoonan kuvauksen ja tarinoiden kirjoittamisen ajaksi kankaalle jätettiin virikekuva, johon oli koottu kuvia erilaisista ihmisistä erilaisissa elämäntilanteissa (kuva 11).



Kuva 11: Uuden tuotteen nimen innovointitilaisuuden virikekuva

Noin 15 minuutin kuluttua koossa oli 13 erilaista persoonakuvausta ja 13 erilaista tarinaa siitä, mistä kyseiset kuvitteelliset tai todelliset henkilöt olivat saaneet ylimääräistä rahaa, mikä oli heidän käyttötarkoituksensa tälle rahalle ja miksi nämä henkilöt tallettaisivat rahansa juuri tälle tilille.

Seuraavaksi jokaiselle osallistujalle jaettiin Post it -lappuja ja tussi. Tämän jälkeen jokainen suunnitteluryhmän jäsen esitteli oman persoonansa ja tarinansa muille osallistujille. Samanlaisesti muut osallistujat kirjoittivat tussilla Post it -lapuille tarinoista mieleen tulevia avainsanoja.

Tämän jälkeen Post it -laput kiinnitettiin seinälle valmiiksi kiinnitetyille fläppipapereille (kuva 12). Tässä vaiheessa vielä Post it -lappujen järjestyksellä ei ollut väliä.



Kuva 12: Osa uuden tuotteen nimen innovointitilaisuudessa kirjoitetuista avainsanoista

Lopun, jäljelle jääneen ajan käytimme järjestellen Post it -lappuja samankaltaisuuskaavioon affinity diagram -menetelmän mukaisesti löytääksemme Post it -lapuille kirjatusta avainsanoista erilaisia ryhmiä. Vaikka Post it -lappuja oli lyhyessä ajassa muodostunut satoja kappaleita ja käytimme tähän vaiheeseen vain noin 10 - 15 minuuttia, alkoi avainsanoista muodostua sellaisia ryhmiä, kuten kohderyhmä, tuotteen ominaisuudet ja käyttötarve (kuva 13).

Myöhemmin jatkoimme Post it -lappujen ryhmittelyä edelleen tili- ja rahoitustuotteiden suunnitteluyksikössä, jolloin edellisten pääryhmien lisäksi muodostui vielä kaksi uutta ryhmää; uuden tuotteen nimiehdotukset ja tuotetta kuvaavat adjektiivit. Laput, joilla oli sama sana, kiinnitettiin päällekkäin, eli kaikki laput säilytettiin, eikä yhtään lappua heitetty pois.



Kuva 13: Samankaltaisuuskaavioon ryhmiteltyjä sanoja

Lopuksi kiinnitimme fläppipaperit, joihin Post it -laput oli ryhmitelty, tuotesuunnitteluyksikön seinälle ja niiden viereen tyhjän fläppipaperin, johon pyysimme yksikköemme työntekijöitä ja ohikulkijoita kirjoittamaan tuotteelle omia nimiehdotuksiaan.

Lisäksi ehdotimme, että kerätyistä nimiehdotuksista tehtäisiin vielä lopuksi yksinkertainen ja nopea asiakaskysely verkossa, jolloin asiakkaat saisivat "äänestää" omaa suosikkiaan tai tehdä oman nimiehdotuksensa tuotteen lyhyen kuvauksen perusteella.

3.5 Case 4: Olemassa olevan tuotteen kehittämishanke

Talletuspankin x käytössä oli tuote, jonka myynnin oli havaittu tuottavan ongelmia konttorin toimihenkilöille. Tuotetta ja siihen liittyvää myyntitukimateriaalia oli jo kehitetty monin eri tavoin sen myynnin helpottamiseksi mutta jatkuvat muutokset tuntuivat tekevän tuotteen myynnin toimihenkilöille vain entistä hankalammaksi.

Jotta varmistuisimme tuotteen myyntiin liittyvistä ongelmista ja saisimme mahdollisimman totuudenmukaista tietoa tuotteen kehittämistarpeista, päätimme järjestää tuotekehitykseen soveltuvan tulevaisuusverstaan, johon kutsuimme toimihenkilöitä yhdeksästä eri konttorista. Konttoreissa, joihin lähetimme kutsun, kyseistä tuotetta oli tilastojen mukaan myyty joko erittäin vähän tai keskimääräistä enemmän.

Tulevaisuusverstaan tavoitteena oli:

- Selvittää tuotteen myyntiin liittyvät todelliset ongelmat.
- Selvittää tuotteen ja myyntitukimateriaalin todelliset kehitystarpeet.
- Lisätä myyjien tuotetietoutta ja kiinnostusta tuotetta kohtaan saattamalla eritasoisia myyjiä yhteen ja mahdollistamalla heille osallistumisen tuotteen kehittämiseen.
- Kehittää suunnittelijoiden ja myyjien välille positiivista, yhdessä tekemisen ilmapiiriä.
- Lisätä erilaisten ongelmanratkaisu- ja tuotekehitysmenetelmien käyttöä tuotesuunnittelijoiden keskuudessa.

Konttoreiden toimihenkilöiden lisäksi tarjosimme myös muille tuotesuunnittelijoille mahdollisuuden osallistua tulevaisuusverstaaseen. Heidän tehtävänä oli seurata tulevaisuusverstaan toimintaa sekä oppimismielessä että avustajina. Lisäksi tulevaisuusverstaaseen kutsuttiin tuotteen kehittämiseen ja prosesseihin liittyviä avainhenkilöitä, jotta he saisivat mahdollisimman aidon käsityksen tuotteen myyntiin liittyvistä ongelmista.

Tulevaisuusverstaalle varattiin aikaa yksi päivä. Tarkoituksena oli käydä konttoreiden toimihenkilöiden kanssa läpi tulevaisuusverstaan kaksi ensimmäistä vaihetta, eli ongelma- ja mielikuvitusvaihe. Perinteistä tulevaisuusverstasta sovellettiin tässä tapauksessa siten, että kaksi ensimmäistä vaihetta toteutettiin omina, itsenäisinä vaiheinaan ilman, että seuraava vaihe pohjautuisi pelkästään edellisen vaiheen tuloksille. Perinteistä tulevaisuusverstasta sovellettiin myös siten, että verstaan kolmas vaihe järjestettiin eri kokoonpanolla, jossa paikalla olivat ainoastaan tuotteen kehityksen mahdollistavat avainhenkilöt.

Tulevaisuusverstaas koostui kolmesta, konttoreiden toimihenkilöiden muodostamasta kolmen hengen ryhmästä, joiden lomassa suunnittelijat ja avainhenkilöt voisivat kulkea kuuntelemissa keskusteluja ja myös osallistua niihin.

Päivä aloitettiin aamukahvilla ja vapaamuotoisella keskustelulla. Tulevaisuusverstaas avattiin esittelemällä tulevaisuusverstaan aihetta ja toimintaa (kuva 14). Lisäksi kaikki läsnä olevat henkilöt esittelivät lyhyesti itsensä. Aamupäivä oli varattu tulevaisuusverstaan ongelmavaiheelle ja iltapäivä mielikuvitusvaiheelle. Näiden kahden vaiheen välille oli varattu aikaa lou-

naalle. Päivän lopuksi tulevaisuusverstaasta tehtiin yhteenveto, käytiin loppukeskustelua ja annettiin palautetta sekä kuluneesta päivästä että siinä käytetystä menetelmästä.



Kuva 14: Tulevaisuusverstaan vaiheet, otos tulevaisuusverstaan aiheen ja toiminnan esittelymateriaalista

Tulevaisuusverstaas järjestettiin tiloissa, joka muodostui yhdistetystä neuvottelu- ja oleskelutilasta sekä ulkoterassista. Varusteina tulevaisuusverstaassa oli neuvottelupöytä, sohvaryhmä, kolme fläppitaulua, tusseja, videotykki ja valkokangas. Aamiainen, lounas ja iltapäiväkahvit tarjottiin samoissa tiloissa.

Tulevaisuusverstaan ensimmäisen vaiheen tarkoituksena oli listata kaikki ne ongelmat, joita toimihenkilöt olivat kokeneet tuotteessa olevan. Tähän oli varattu aikaa noin puoli tuntia mutta aikaa oli mahdollista lyhentää tai pidentää riippuen ryhmien työskentelytahdistä. Lopuksi jokainen ryhmä esitteli listaamansa ongelmat.

Vaiheessa, jossa ryhmien jäsenet esittelivät listaamiaan ongelmia, he myös kertoivat tarinoita tuotteen myyntitilanteista. Keskustelun yhteydessä esille nousi myös uusia ongelmia, joita ryhmät eivät olleet kirjanneet fläpille. Myös nämä ongelmat lisättiin ryhmien kirjaamien ongelmien lisäksi.

Tulevaisuusverstaan toisessa vaiheessa ryhmät listasivat ominaisuuksia, joita tuotteessa ja sen myyntitukimateriaalissa tulisi olla, jotta se koettaisiin helpommaksi ja hyödyllisemmäksi. Myös tässä vaiheessa ryhmät esittelivät listaamiansa ideoita ja perustelivat omia mielipiteitään kokemiensa todellisten tilanteiden avulla. Tulevaisuusverstaan kahdelle ensimmäiselle vaiheelle oli juuri siksi varattu enemmän aikaa, jotta listatut ongelmat ja kehittämisehdotukset ehdittäisiin käydä läpi rauhassa ja perusteellisesti.

Käytännössä tulevaisuusverstaan ongelmavaiheeseen kului koko aamupäivä ja mielikuvitusvaiheeseen koko iltapäivä. Kokonaisuudessa kahden ensimmäisen vaiheen läpikäyntiin kului aikaa 6,5 tuntia.

Lopuksi osallistujien kesken käytiin vielä keskustelua siitä, mitä mieltä he olivat kuluneesta päivästä ja tulevaisuusverstaan kaltaisesta menetelmästä selvittää ongelmia ja kehittämistarpeita.

Kaksi päivää tulevaisuusverstaan kahden ensimmäisen vaiheen jälkeen järjestettiin tulevaisuusverstaan kolmas vaihe, eli todentamisvaihe - tai purkutilaisuus, kuten tilaisuutta käytännössä kutsuttiin. Tässä tilaisuudessa mukana oli ainoastaan tuotteen avainhenkilöitä, jotka vastasivat tuotteen kehityksestä, järjestelmästä, tuotteeseen liittyvistä prosesseista sekä myynnin tukimateriaalista.

Todentamisvaiheessa tulevaisuusverstaan kahdessa ensimmäisessä vaiheessa fläpeille kirjatut ongelmat ja ideat käytiin läpi kohta kohdalta. Käytännössä yksi fläppipaperi kerrallaan kiinnitettiin seinälle ja kustakin ongelmasta tai ideasta keskusteltiin yksi kerrallaan ja niihin mietittiin ratkaisuehdotuksia. Yksi ryhmän jäsenistä toimi kirjurina.

Ongelmat, ideat ja ratkaisuehdotukset kirjattiin kaksisarakkeiseen taulukkoon siten, että vasemmanpuoleiseen sarakkeeseen kirjattiin toimihenkilöiden kirjaamat ongelmat ja kehittämisehdotukset ja oikeanpuoleiseen sarakkeeseen asiantuntijoiden esittämät toimenpideehdotukset. Kirjoitustyön edetessä ongelmia, ideoita ja toimenpideehdotuksia ryhmiteltiin samankaltaisiin ryhmiin, jonka seurauksena muodostui viisi pääryhmää sekä ongelmille että ideoille ja yhdeksän toimenpide-ehdotusta, joiden avulla toimihenkilöiden esittämiä ongelmia ja ideoita voitaisiin ratkaista. Muistio jaettiin kaikille osallistujille välittömästi tilaisuuden päätyttyä. Aikaa ongelmien ja ideoiden käsittelyyn, sekä ratkaisuehdotusten tekemiseen kului noin viisi tuntia.

Seuraavassa luvussa esitellään edellä kuvattuihin talletuspankin x henkilöasiakkaiden tili- ja rahoitustuotteiden meneillään oleviin kehityshankkeisiin sovellettujen käyttäjäkeskeisen suunnittelun soveltavien ja innovatiivisten menetelmien tuloksia.

4 Tulokset

Tässä luvussa esittelen talletuspankin x henkilöasiakkaiden tili- ja rahoitustuotteiden suunnitteluun sovellettujen käyttäjäkeskeisen suunnittelun soveltavien, innovatiivisten ja yhteissuunnittelun menetelmien tuloksia.

4.1 Case 1: Havainnoimalla, luotaimella ja Live lab -menetelmällä tuloksiin?

Case 1:ssä oli kysymyksessä talletuspankin x suunnittelema uusi tuote, joka koostui kahden olemassa olevan tuotteen yhdistelmästä. Tuotetta testattiin talletuspankin x soveltaman Live lab -menetelmän mukaisesti kuudessa eri testikonttorissa. Tuotetestauksen yhteydessä testikonttoreille suunniteltiin kyselylomake, joka toimihenkilön oli tarkoitus täyttää mahdollisimman pian sellaisen asiakastapaamisen jälkeen, jossa oli käyty keskustelua uudesta tuotteesta. Lisäksi tuotteen testauksen yhteydessä testikonttoreissa käytiin havainnoimassa uutta tuotetta koskevia asiakaspalvelutilanteita. Asiakkaita varten suunniteltiin myös postikortti, jolla asiakkaan olisi mahdollista antaa pankille palautetta asiakastapaamisen jälkeen.

Testikonttoreiden palauttamien kyselylomakkeiden perusteella, uusi tuote oli kiinnostanut valtaosaa asiakkaista, tuotteesta oli ollut helppo kertoa asiakkaille ja asiakkaiden oli ollut helppo ymmärtää uusi tuote.

Tuotteen ominaisuuksien osalta lähes kaikki vastauksissa esitetyt toivomukset kohdistuivat yhteen ominaisuuteen, joka oli toisaalta ymmärrettävää rahamarkkinoiden sen hetkisistä tulevaisuuden näkymistä johtuen. Toimihenkilöiden antamat vastaukset olivat kuitenkin jonkin verran ristiriidassa heidän asiakastapaamista koskevien vastauksien kanssa, joka antoi aihetta epäillä, että toivottu tuoteominaisuus perustui enemmän toimihenkilöiden omaan näkemykseen ja toiveeseen, ei niinkään asiakkaiden esittämiin toiveisiin.

Tuotteen testausta ennen sen laajempaa käyttöönottoa pidettiin testikonttoreiden keskuudessa yleisesti ottaen hyvänä asiana erityisesti siksi, että sen avulla tuotteeseen sekä siihen liittyviin tietojärjestelmiin ja dokumentteihin olisi vielä mahdollisuus tehdä tarvittavia korjauksia ja parannuksia ennen tuotteen laajempaa käyttöön ottoa. Toisaalta, jotkut vastaajista kokivat testattavasta tuotteesta pyydetty ylimääräiset raportit työläiksi.

Viikoittaiset tapaamiset testikonttoreiden kanssa sekä testikonttoreiden palauttavat kyselylomakkeet osoittivat melko pian tuotteen toimivuuden ja keskeiset toivomukset koskien tuotteen ominaisuuksia. Lisäksi havainnointien perusteella asiakkaat, joille uutta tuotetta tarjottiin, olivat myös silminnähden tyytyväisiä ja positiivisesti yllättyneitä uuden tuotteen sisältämästä lisäominaisuudesta.

Havainnointien perusteella kuitenkin ilmeni myös, että uutta tuotetta tarjottiin ensisijaisesti vain sellaisille asiakkaille, jotka ilmaisivat kiinnostuksensa tuotteen toista ominaisuutta kohtaan, vaikka uusi yhdistelmätuote oli soveltuva ja tarkoitettu kaikille asiakkaille. Lisäksi havainnointien yhteydessä osoittautui, että konttorin saama tuotto pelkästään tuotteen toisesta ominaisuudesta koettiin toimihenkilöiden keskuudessa niin hyväksi, että osa toimihenkilöistä suhtautui uuteen yhdistelmätuotteeseen hieman vastahakoisesti.

Asiakkaille jaettavaksi tarkoitetuista postikorteista oli kolmen kuukauden aikana palautunut tuotesuunnitteluyksikköön vain yhdeksän kappaletta. Konttoreita oli pyydetty ilmoittamaan, kun kaikki kortit oli jaettu mutta vielä huhtikuun loppuun mennessä ei yksikään konttori ollut ilmoittanut jakaneensa asiakkaille kaikkia kortteja.

Korttien alhainen palautusprosentti saattaa johtua joko siitä, että asiakkaat eivät ole yksinkertaisesti palauttaneet niitä tai siitä, että kortteja ei ole annettu asiakkaille. Havainnointien yhteydessä esimerkiksi postikortteja ei nähty annettavan yhdellekään asiakkaalle. Yksi testikonttori myös ilmoitti, että he eivät aio antaa kortteja asiakkaille lainkaan, koska ne ovat ”itse tehtyjä”.

Ne postikortit, jotka asiakkaat palauttivat, sisälsivät lähinnä viestejä tyytyväisyydestä pankin asiakaspalvelua ja asiantuntemusta kohtaan. Ainoastaan yhdessä kortissa esitettiin kritiikkiä pankista saatua tarjousta ja asiakaspalvelua kohtaan.

Talletuspankissa x kutsutun Live lab -menetelmän käyttö, eli tuotteen testaaminen käytännössä osoittautui tuotekehityksen kannalta sekä hyödylliseksi että kannattavaksi, koska Live lab -menetelmän avulla tuotteeseen, siihen liittyviin prosesseihin ja viestintään oli vielä mahdollista tehdä muutoksia ennen tuotteen laajempaa käyttöönottoa.

Ensinnäkin uuden tuotteen toimivuutta ei olisi ollut mahdollista havainnoida, ellei sitä olisi testattu käytännössä ja kuitenkin juuri havainnointi oli se menetelmä, joka toi esille uutta tuotetta koskevat ratkaisevat puutteet, jotka tässä tapauksessa koskivat uuden tuotteen sisäistä viestintää. Toiseksi muutoksien tekeminen tuotteeseen tai siihen liittyviin prosesseihin vasta siinä vaiheessa, kun tuote on jo otettu laajamittaiseen käyttöön ja tuotteeseen liittyvät prosessit on rakennettu valmiiksi, on työläämpää ja tulee yleensä myös huomattavasti kal-

liimmaksi, kuin jos tuotetta testataan jo sen suunnitteluvaiheessa. Kolmanneksi muutokset laajamittaisesti käytössä olevaan tuotteeseen tai siihen liittyviin prosesseihin luovat helposti negatiivista mielikuvaa tuotteesta sekä konttoreiden toimihenkilöiden että asiakkaiden keskuudessa ja vaikeuttavat siten tuotteen myyntiä ja menestystä. Neljänneksi, muutokset laajamittaisesti myynnissä olevaan tuotteeseen ja siihen liittyviin prosesseihin lisäävät virheellisen toiminnan riskiä, sillä pankeissa tarjolla olevien tuotteiden määrä on suuri ja toimihenkilöiltä edellytettävä tuotetuntemus niin laajaa, että tuotteissa tai siihen liittyvissä prosesseissa mahdollisesti useinkin tapahtuvia muutoksia on käytännössä vaikea, ellei jopa mahdotonta seurata.

Kuitenkaan talletuspankissa x olevaa Live lab -menetelmää tai Living lab -menetelmää, joksi sitä on pankin sisäisissä viestimissä paikoin myös kutsuttu, ei voida kutsua Living lab -menetelmäksi sen varsinaisessa merkityksessä. Ensinnäkin talletuspankin x Live lab -menetelmästä ei löydy kaikkia Living lab -määritelmän mukaisia ydinelementtejä, jotka ovat käyttäjakeskeinen, avoimen innovaation, ekosysteemi, tosielämän ympäristössä. Lisäksi talletuspankin x Live lab -menetelmästä puuttuu Living lab -ekosysteemi ja sen toimijat, joita ovat käyttäjät, hyödyntäjät, kehittäjät ja mahdollistajat ja jotka yhdessä luovat elävän ja toimivan Living lab -kehitysalustan.

Käytännössä talletuspankin x Live lab -menetelmä on käytettävyytestausmenetelmä, jolla suunnitteilla olevaa tuotetta tai palvelua testataan ja kehitetään sen oikeassa käyttöympäristössä. Lisäksi näyttää siltä, että kaikissa Live lab -hankkeissa asiakkaiden osallistaminen tuotteen kehitykseen ja testaukseen ei ole täysin toteutunut. Syynä tähän saattaa olla se, että pankin käytössä olevasta Live lab -menetelmästä, sen toiminnasta ja käyttötarkoituksesta, ei ole yleisesti käytössä olevaa tarkempaa määritelmää, eikä sen yhtenäisestä käyttötavasta pankin tuotekehitysprosesseissa ole tietoa tai löydy kuvausta.

Havainnointia ei kuitenkaan olisi voitu toteuttaa ilman talletuspankin x Live lab -menetelmää, eivätkä muut testissa käytetyt menetelmät olisi tuoneet esille niitä seikkoja, jotka tulivat esille havainnoinnissa ja jotka olisivat olleet merkittäviä esteitä uuden tuotteen menestymismahdollisuuksille. Havainnointi osoitti, että kyselylomakkeella saadaan vastauksia lähinnä vain niihin kysymyksiin, joiden on etukäteen oletettu olevan merkityksellisiä ja tarkoituksenmukaisia. Etukäteen suunnitellulla, strukturoidulla kyselylomakkeella ei kuitenkaan välttämättä saada selville sellaisia yllättäviä seikkoja, joita suunnittelijat eivät ole osanneet etukäteen ennakoida mutta jotka saattavat osoittautua merkittäviksi tuotteen menestyksen kannalta.

Havainnoinnin perusteella kävi siis ilmi, että uuden tuotteen tarkoitusta ja tavoitteita ei ollut osattu viestiä testikonttoreille tarpeeksi hyvin, eikä oikealla tavalla. Lisäksi havainnointi

osoitti, että vaikka uusi tuote koettiin hyväksi ja asiakkaita kiinnostavaksi, sen menestymisen ehdottomana edellytyksenä olisi huolellisesti suunniteltu sisäinen viestintä uuden tuotteen tavoitteista ja tarkoituksesta koko palveluverkostolle, erityisesti konttoreiden tuloksesta vastaaville johtajille.

Paitsi uuden yhdistelmätuotteen käytöstä, havainnoinnit konttoreissa nostivat esille myös monia muita seikkoja, joita on tarkoitus hyödyntää myöhemmin talletuspankin x tuote- ja palvelusuunnittelussa. Nämä havainnot kohdistuvat osittain myös muihin organisaatio-osiin, joten havainnot tulee näiltä osin käsitellä vielä erikseen kyseisten yksiköiden kanssa.

Case 1:ssä toteutetun havainnoinnin tuloksien perusteella talletuspankissa x päätettiin laatia suunnitelma tuotesuunnittelijoiden säännöllisestä havainnoinnista konttoreissa. Suunnitelman mukaan havainnoiteja tullaan suorittamaan tuotesuunnittelijoiden keskuudessa säännöllisesti, tarkoituksenmukaisesti, raportit kirjoittamaan yhdenmukaisesti ja käsittelemään sovitulla tavalla.

Lisäksi havainnoinnista järjestettiin tuotesuunnittelijoille kaksi erilaista koulutustilaisuutta, joissa kyseiseen tuoteyksikköön soveltuvia havainnointimenetelmiä harjoiteltiin käytännön esimerkkien avulla. Havainnointikoulutuksen ja harjoitusten tavoitteena oli osoittaa osallistujille, mihin havainnoinnissa tulisi kiinnittää huomiota ja miten havainnoinnin tuloksia voidaan analysoida. Lisäksi koulutuksessa käytiin läpi, miten havainnointiin tulisi valmistautua ja missä tuotesuunnittelun eri vaiheissa havainnointimenetelmää voidaan hyödyntää.

4.2 Case 2: Suunnittelupelin avulla palveluiden ja tuotteiden innovointia

Case 2:ssa oli kysymys uusien palveluiden ja tuotteiden innovoinnista lapsille ja nuorille. Uusien tuotteiden ja palveluiden innovointi suunnittelupelin avulla tuotti 184 tuote- tai palveluideaa, joista osa oli samankaltaisia. Menetelmä kuitenkin osoitti, että uusien tuotteiden tai palveluiden ideointi ei ole vaikeaa, kun siihen suunnitellaan soveltuva pelimenetelmä.

Suunnittelupelissä käytetyt roolihahmot auttoivat tuotesuunnittelijoita asettumaan kuvitteellisen käyttäjän asemaan ja antoivat tuotteiden ja palveluiden suunnittelulle uudenlaisen näkökulman. Pelin säännöt auttoivat suunnittelijoita kohdistamaan huomion itse peliin ja tehosivat ideointia. Keskittymällä pelin avulla pelkästään ideointiin, vältettiin tässä yhteydessä keskustelua siitä, kuinka toteuttamiskelpoisia ideat olisivat ja kuinka ne tulisi toteuttaa, joka yleensä hankaloittaa ideointia ja tekee ideoinnin tehottomaksi. Kaikki osallistujat myös kokivat saaneensa pelin avulla äänensä ja ideansa kuuluville, joka sekin on tärkeää luovuuden ylläpitämiseksi.

Ideointitilaisuuden jälkeen osallistujille jaettiin palautelomake, jonka he saivat täyttää joko käsin tai koneella ja palauttaa joko tulostettuna postissa tai sähköpostilla. Palautteiden perusteella suunnittelijat pitivät menetelmää hyvänä ja kokivat tuotteiden ja palveluiden innovoinnin suunnittelupelin avulla helpoksi, hauskaksi ja tehokkaaksi menetelmäksi.

Palautteissa sanottua:

- "Tuli tosi hyviä ideoita tosi nopeasti."
- "Oikein antoisa ja hauska tapa innovointiin. Session todellinen anti kuitenkin vaatii vielä reilusti jatkotyöstämistä, jotta "raaka-datasta" saadaan konkreettisia ideoita implementoitavaksi. Toki ymmärrän, että niinhän sen pitääkin mennä... lähtökohtaisesti kukaan ei voi suoraan suoltaa valmiita idea-aihioita, vaan ne vaatii aina jonkin verran jalostamista. Toivottavasti ymmärrämme ja muistamme tämän asian päivittäisessä työssämme!!"
- "Avasi minulla ehkä paremmin silmät sille, että ei pidä yrittää keksiä valmiita ratkaisuja, vaan pyrkiä avarakatseisesti ja lennokkaasti innovoida, jotta sieltä pursuaa edes yksi hyvä implementoitava idea/ratkaisu!!"
- "Lyhyessä ajassa saadaan iso määrä ihmisiä innovoimaan pienissä ryhmissä."
- "Kaikki saivat yksilöinä äänensä kuuluviin, mutta ryhmä valitsi tärkeimmät/parhaimmat ehdotukset."
- "Uudenlainen tapa luo aina intoa."
- "Tehtävä oli hausalla tavalla toteutettu."
- "Tehtävään kokoamiseen oli nähty vaivaa."
- "Aikaa tehtävän suorittamiseen oli riittävästi, mutta ei myöskään liikaa."
- "Innostunut porukka, joten tehtävä laajensi kuin itsestään, kaikki tulleet ajatukset haluttiin esittää."
- "Loistava tapa innovoida. Lisää tällaista."

Jotta sekä menetelmälle että sen tuloksille saatiin näkyvyyttä, kaikista persoonakuvauksista ja sen yhteydessä ideoiduista tuote- ja palveluinnovaatioista tehtiin A3-kokoiset julisteet ja ne kiinnitettiin näkyvälle paikalle tuotesuunnitteluyksikön seinälle.

Ideoiden jatkokäsittelyä varten sovittiin kutsuttavaksi koolle 4 -5 henkilön ryhmä eri yksiköiden edustajia, jotka voivat vaikuttaa potentiaalisten ideoiden toteutukseen. Ideat suunniteltiin käsiteltäväksi ryhmässä siten, että jokainen idea leikattaisiin paperilta erikseen ja ryhmiteltäisiin samankaltaisuuskaavioon affinity diagram -menetelmällä. Tätä tarkoitusta varten kaikista, kuhunkin persoonaan kuuluvista ideoista tehtiin tiedosto, jossa ideat oli kirjoitettu isommalla fontilla (14 pt) ja rivivälillä 1,5. Näin liuskat olisi helposti leikattavissa ja luettavissa kun ne ryhmiteltäisiin fläppipapereille ideoiden aihealueiden mukaisesti.

4.3 Case 3: Yhteissuunnittelulla käyttäjän näkökulmaa etsimässä

Case 3:ssa oli kysymys uuden tuotteen nimen ideoinnista. Tehtävä oli haastava, koska ensinnäkään tuotteelle ei ollut määriteltyä kohderyhmää. Toiseksi nimen ideointiin osallistuvien henkilöiden määrä oli melko suuri, eikä tilaisuuteen varattu tila ollut soveltuva esimerkiksi ryhmätöihin. Kolmanneksi osallistujat olivat eri puolilta organisaatiota ja hyvin erilaisia taustoiltaan ja tehtäviltään, eivätkä tiettävästi olleet kovinkaan tottuneita innovatiivisiin suunnittelumenetelmiin.

Tilaisuuteen suunniteltu menetelmä toimi kuitenkin hyvin, koska se oli suunniteltu ottaen huomioon osallistujamäärän, osallistujien erilaiset taustat ja käytössä olevan tilan asettamat rajoitteet. Tuloksena oli 13 erilaista kuvitteellista tai todellista tarinaa uuden tuotteen potentiaalisesta käyttäjästä.

Tavallisuudesta poikkeava suunnittelumenetelmä selvästi yllätti mutta herätti myös innostusta osallistujien keskuudessa. Osallistujat suhtautuivat menetelmään sopivalla leikkimielisyydellä mutta tarvittavalla vakavuudella. Tarinoiden kertominen muille kuulijoille oli hauskaa ja sai aikaiseksi osallistujien keskuudessa rennon ilmapiirin.

Menetelmä myös tehosti työskentelyä verrattuna siihen, että uuden tuotteen nimeä olisi yritetty keksiä perinteiseen tapaan keskustelemalla. Nytkään emme tosin saaneet yhtä, selvästi muista edukseen erottuvaa, valmista nimiehdotusta mutta käytetyn menetelmän avulla saimme luotua näkökulman, jonka avulla onnistuimme kehittämään runsaasti uuden nimen aihioita ja myös muuta materiaalia suunnittelun ja markkinointiviestinnän tueksi.

4.4 Case 4: Tulevaisuusverstaassa tuotteen tulevaisuutta kehittämässä

Case 4:ssä oli kysymys olemassa olevan, toimihenkilöiden keskuudessa vaikeaksi koetun tuotteen kehittämishankkeesta. Tässä yhteydessä tulevaisuusverstaas osoittautui toimivaksi ja tehokkaaksi menetelmäksi osallistaa konttoreiden asiakaspalvelussa työskenteleviä toimihenkilöitä olemassa olevan tuotteen kehittämiseen. Sen sijaan, että käyttäjät sitoutettaisiin viikko- ja tai kuukausia kestäviin kehityshankkeisiin, jolloin heitä kutsuttaisiin yksittäisiin tapaamisiin silloin tällöin, saatiin yhden päivän aikana kartoitettua toimihenkilöiden näkökulmasta, kaikki kyseisessä tuotteessa olevat, työtä hankaloittavat ominaisuudet sekä kerättyä tietoa siitä, mikä heidän näkökulmastaan helpottaisi heidän työtään. Tulevaisuusverstaan kahden ensimmäisen vaiheen perusteella saimme verstaan kolmannessa vaiheessa koottua kahdelle A4-paperille suunnitelman, joka koostui sekä lyhyen että pitkän tähtäimen tuotekehityksestä.

Vaikka tulevaisuusverstaassa toimihenkilöiden esille tuomat ongelmat olivat pääosin tuotesuunnittelijoiden tiedossa jo entuudestaan, tulokset vahvistivat tuotesuunnittelijoiden käsitystä ja loivat varmuutta sille, että tuotekehitystä ollaan viemässä oikeaan suuntaan.

Tiedossa olevien ongelmien ja kehittämiskohteiden lisäksi tulevaisuusverstaas toi esille myös uusia, yllättäviäkin asioita, joita suunnittelijat eivät olleet osanneet ottaa riittävästi huomioon. Yksi tällainen asia oli se, että vaikka tiedotuskanavia on käytössä useita, muutoksien seuraaminen kaikista tuotteista, joista toimihenkilöiltä vaaditaan osaamista, on käytännössä vaikeaa. Tämä ilmeni siten, että tulevaisuusverstaaseen osallistuneilla toimihenkilöillä ei tuntunut olevan ajantasaista tietoa tuotteen sen hetkisistä ominaisuuksista ja käyttömahdollisuuksista, vaikka kaikki olivat käyttäneet kyseistä tuotetta jossain vaiheessa aikaisemmin. Lisäksi tulevaisuusverstaas tulokset ja sen yhteydessä käydyt keskustelut osoittivat, että jos tuote ei ole toimiva heti sen käyttöönoton yhteydessä, tuotteen ensivaikutelmasta syntyvä negatiivinen mielikuva säilyy päällimmäisenä kokemuksena, vaikka tuotteeseen tehtäisiin parannuksia sen jälkeen.

Toimihenkilöt myös osallistuivat aktiivisesti tulevaisuusverstaas toimintaan ja pitivät tärkeänä omia vaikuttamismahdollisuuksiaan.

Palautteiden perusteella saimme kiitosta

- tulevaisuusverstaasta työskentelytapana
- mahdollisuudesta keskustella muiden osallistujien kanssa
- mahdollisuudesta jakaa erilaista osaamista
- yhdessä ideoinnista sekä ajatusten ja tiedon jakamisesta
- uudesta tiedosta ja siitä, että kyseinen tuote tuli ”rutkasti” tutummaksi
- uusista ideoista
- siitä, että asioihin yritetään oikeasti vaikuttaa, jotta käytännön työ olisi helpompaa
- siitä, että tuotetta kehitetään käyttäjäystävällisemmäksi
- mielenkiintoisesta tavasta lähestyä aihetta
- todella hyvästä päivästä
- siitä, että paikalla oli myös tuotteen muita avainhenkilöitä ja asiantuntijoita, sekä
- positiivisesta tilaisuudesta ja hyvistä järjestelyistä.

Lisäksi osallistujat kommentoivat palautteissaan:

- ”Opin paljon uutta ja oivalluksia tuli.”
- ”Vakuutuin enemmän tuotteen ominaisuuksista ja sen mahdollisuuksista.”
- ”Tulevaisuusverstaas oli uudenlainen tapa ajatella asioiden eteenpäin viemistä.”
- ”Kertaanpa ohjeet, ehkä ei olekaan niin paljon hankalia asioita kuin olen olettanut.”
- ”Herätti ajattelemaan uusia mahdollisuuksia.”

- ”Konttorista voi vaikuttaa uuden kehittämiseen, käytännön kokemuksella on merkitystä.”

Vaikka olimme aluksi ajatelleet, että kokonainen päivä on liian pitkä aika mutta jonka voimme päättää tarvittaessa aikaisemminkin, koettiin asioiden kiireetön läpikäynti ja mahdollisuus yhteiseen ajatuksenvaihtoon erittäin tärkeänä ja hyvänä asiana. Yhdessä palautteessa todettiin jopa, että ” yksi päivä ehkä kuitenkin liian lyhyt aika?”.

Lisäksi huomasimme, että jo ongelmavaiheen aikana ajatukset pyrkivät helposti uusiin ideoihin ja kehittämiskäytäntöihin, jolloin tilaisuuden tiedollinen anti painottui päivän alkuvaiheisiin. Kuitenkin, vaikka tilaisuuden tiedollinen anti väheni päivän loppua kohti ja osoitti, että suurimmat huolet olivat jo tuotu esille, koettiin päivän loppuvaihekin antoisaksi, koska se mahdollisti keskustelun aamupäivän aikana esille nousseista asioista.

5 Johtopäätökset

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, kuinka käyttäjäkeskeisen suunnittelun menetelmiä voidaan hyödyntää rahoitusalan yrityksen suunnittelukäytänteiden kehittämisessä. Menetelmiä sovellettiin talletuspankin x meneillään oleviin tuotekehityshankkeisiin siinä määrin, kuin se talletuspankin x vakiintuneiden käytänteiden yhteydessä oli mahdollista.

Talletuspankin x henkilöasiakkaiden tili- ja rahoitustuotteiden suunnittelu perustuu tällä hetkellä pitkälti liiketoiminnan, markkinatilanteen ja lainsäädännön asettamiin edellytyksiin. Sen lisäksi tuotesuunnittelussa hyödynnetään suunnittelijoiden omia ideoita, jotka pohjautuvat osittain asiakkaiden antamiin palautteisiin ja henkilökunnan tekemiin aloitteisiin. Tuotesuunnitteluprosessiin liittyvien päätösten teko on hyvin organisoitunutta ja uusien tuotteiden ideointi on asetettu talletuspankissa x korkeaksi tavoitteeksi.

Talletuspankin x henkilöasiakkaiden tili- ja rahoitustuotteiden suunnittelussa ei kuitenkaan ole käytettävissä asiakastietoa ja markkinatutkimuksia syvällisempää käyttäjätietoa, eivätkä käyttäjät ole edustettuina tuotteiden suunnittelussa. Tuotesuunnittelu ei myöskään noudata käyttäjäkeskeisen suunnittelun iteratiivista suunnittelumallia. Lisäksi talletuspankin x henkilöasiakkaiden tili- ja rahoitustuotteiden suunnitteluprosessissa ei hyödynnetä menetelmiä, joiden avulla uusia tuoteratkaisuja voitaisiin kehittää systemaattisesti ja tehokkaasti yhdessä eri sidosryhmien kanssa.

Koska suuren organisaation vakiintuneeseen ja tarkoin jäsentyneeseen toimintaan on yksilön tai yksittäisen yksikön vaikea vaikuttaa, sovellettiin tässä opinnäytetyössä esiteltyjä käyttäjäkeskeisen suunnittelun soveltavia ja innovatiivisia sekä yhteissuunnittelun menetelmiä talletuspankin x henkilöasiakkaiden tili- ja rahoitustuotteista vastaavan yksikön meneillään oleviin

kehityshankkeisiin siinä määrin, kuin se tuotesuunnittelulle asetettujen aikataulujen ja organisaation vakiintuneen toiminnan puitteissa oli käytännössä mahdollista. Tavoitteena oli näin osoittaa käyttäjäkeskeisen suunnittelun soveltavien ja innovatiivisten sekä yhteissuunnittelun menetelmien mahdollisuuksia tuottaa lisää tietoa ja antaa uusia näkökulmia tuotesuunnittelun ja -ideoinnin tueksi sekä tehostaa eri sidosryhmien välistä yhteissuunnittelua. Näin menetellen käyttäjäkeskeisen suunnittelun soveltavien ja innovatiivisten sekä yhteissuunnittelun menetelmien huomioarvo oli mielestäni suurempi, kuin olettaisin sen olleen, jos tätä tutkimusta varten olisi kehitetty kuvitteellinen esimerkki käyttäjätiedon keräämisestä ja käyttäjäkeskeisestä suunnittelusta ilman todellista tuotesuunnittelu- tai kehityshanketta ja ilman akuuttia tarvetta.

Uuden tuotteen suunnittelu- ja kehittämishankkeessa (case 1) hyödynnettiin sekä talletuspankin x Live lab -menetelmää, perinteistä kyselylomaketta, havainnointia että postikorttiluotainta. Perinteinen kyselylomake loi varmuutta ja poisti epäilyjä lähinnä siltä osin, kuin suunnittelijat olivat osanneet näitä asioita ennakoida jo etukäteen. Kyselylomake ei kuitenkaan tuonut esille sellaista tietoa, jota suunnittelijat eivät olisi osanneet jo etukäteen ottaa huomioon tai joka olisi yllättänyt suunnittelijoita. Lisäksi kyselylomake koettiin jonkin verran työlääksi täyttää konttoreissa muiden päivittäisten töiden ohella.

Sen sijaan havainnointi toi uuden tuotteen suunnittelu- ja kehityshankkeessa esille seikkoja, joita suunnittelijat eivät olleet osanneet ottaa huomioon etukäteen. Näitä seikkoja olivat konttoreiden muiden tuotteiden myynnistä saamien tuottojen ohjaava vaikutus ja uusien tuotteiden tarkoitusta ja tavoitteita koskevan sisäisen viestinnän merkitys.

Havainnointi ei olisi kuitenkaan ollut mahdollista ilman talletuspankin x soveltamaa Live lab -menetelmää, joka mahdollisti uuden tuotteen toiminnan havainnoinnin palveluneuvottelussa ennen tuotteen varsinaista käyttöönottoa. Lisäksi tuotteen testaus ennen sen varsinaista käyttöönottoa mahdollisti tuotteelle suunnitellun myyntiprosessin toimivuuden testauksen, jolla voidaan vähentää markkinoilla olevaan tuotteeseen jälkikäteen tehtäviä muutoksia.

Hyödyllisyydestään huolimatta Live lab -menetelmän käyttö ei ole kuitenkaan vielä vakiintunut osaksi talletuspankin x henkilöasiakkaiden tili- ja rahoitustuotteiden tuotesuunnitteluprosessia. Tämä johtuu todennäköisesti siitä, että talletuspankin x soveltaman Live lab -menetelmän käyttötilanteita ei ole määritelty, sen toimintaa ei ole kuvattu, eikä suunnittelijoita ole ohjeistettu menetelmän käyttöön.

Perinteisen kyselylomakkeen, talletuspankin x soveltaman Live lab -menetelmän ja havainnoinnin lisäksi uuden tuotteen suunnittelu- ja kehittämishankkeessa (case 1) sovellettiin luotainmenetelmää asiakkaille jaettujen postikorttien avulla. Postikortteja toimitettiin kontto-

reille ja edelleen asiakkaille jaettavaksi yhteensä 160 kappaletta mutta neljän kuukauden kuluessa vain yhdeksän korttia oli palautunut talletuspankin x henkilöasiakkaiden tili- ja rahoitustuotteiden suunnitteluyksikköön. Niissä yhdeksässä postikortissa, jotka asiakkaat olivat palauttaneet, kiiteltiin pankin asiantuntemusta ja asiakaspalvelua. Ainoastaan yhdessä palautetussa postikortissa esitettiin kritiikkiä pankin antamaa tarjousta ja asiakaspalvelua kohtaan.

Postikorttien kautta saamamme viestit asiakkailta eivät siis olleet runsaslukuisia, eivätkä tuottaneet varsinaisesti uutta tietoa. Menetelmä on kuitenkin suhteellisen edullinen ja saattaa joko varmistaa jo tiedossa olevaa tai tuottaa uutta, yllättävääkin tietoa, joten sitä kannattaisi käyttää yhtenä lisäelementtinä uusien tuotteiden tai palveluiden testauksen yhteydessä tai yhtenä elementtinä luotainpaketissa syvällisemmän käyttäjätiedon hankkimiseksi. Postikortteja voisi myös painattaa valmiiksi siten, että kuva, teksti ja palautusosoite olisivat tarpeen mukaisesti suunniteltuja.

Postikorttien käytössä tulee kuitenkin edelleen varautua siihen, että ellei asiakkaiden kanssa ole erikseen sovittu itsedokumentoinnista ja postikorttien käytöstä esimerkiksi osana luotainpakettia, niiden palautusprosentti saattaa jäädä pieneksi ja niistä saatava tieto voi olla enimmäkseen yleisluontoista. Toisaalta, varmin keino saada asiakkailta mahdollisimman monipuolista palautetta, saattaa olla se, että asiakkaalle tarjotaan aktiivisesti mahdollisuutta antaa palautetta anonymisti, välittömästi asiakastapaamisen jälkeen ja asiakkaalle mahdollisimman helpolla ja vaivattomalla tavalla.

Uusien tuotteiden ja palveluiden innovoinnissa (case 2) hyödynnetty suunnittelupeli osoittautui sekä tuottoisaksi että osallistujia innostavaksi menetelmäksi. Vaikka uusien tuotteiden ja palveluiden ideointi oli koettu perinteisesti vaikeaksi, syntyi uusia tuote- ja palveluideoita runsaasti jo lyhyessäkin ajassa. Paitsi, että suunnittelupeli asetti toiminnalle ajalliset ja toiminnalliset puitteet, se mahdollisti myös sen, että kaikilla osallistujilla oli mahdollisuus saada ideoansa ja äänensä kuuluville.

Uuden tuotteen nimen ideoinnin (case 3) yhteissuunnittelun avuksi kehitetty menetelmä osoittautui niin ikään tehokkaaksi ja hauskaksi menetelmäksi, joka selkeästi yllätti osallistujat mutta myös innosti heitä ja sai yhteissuunnittelutapahtumaan aikaiseksi rennon ilmapiirin. Menetelmän avulla suunnitteluun pyrittiin tuomaan mukaan käyttäjän näkökulmaa asettamalla suunnittelijat käyttäjän asemaan ja samaistamalla heitä käyttäjiin. Tässä onnistuttiin hyödyntämällä menetelmässä suunnittelijoiden erilaisista taustoista kumpuavia omakohtaisia kokemuksia. Tuloksena oli runsaasti materiaalia, jota voitiin hyödyntää sekä uuden tuotteen nimen, myyntitukimateriaalin että markkinointiviestinnän suunnittelussa.

Olemassa olevan tuotteen kehittämishanke (case 4) tulevaisuusverstaassa osoittautui myös tehokkaaksi ja hyödylliseksi tapahtumaksi. Tulevaisuusverstaan tavoitteena oli muun muassa selvittää tuotteen myyntiin liittyvät ongelmat ja kehitystarpeet, lisätä myyjien tuotetietoutta ja kiinnostusta tuotetta kohtaan, mahdollistaa myyjille osallistuminen tuotekehitykseen ja luoda suunnittelijoiden ja myyjien välille positiivista, yhdessä tekemisen ilmapiiriä. Tulevaisuusverstaan tuloksien ja saamamme palautteen perusteella onnistuimme kaikissa tavoitteissamme. Kahden päivän aikana saimme vahvistettua ongelmalliseksi osoittautuneen tuotteen kehittämissuunnitelman, jossa oli hyödynnetty toimihenkilöiden omakohtaisia kokemuksia ja tuotteeseen läheisesti liittyviä asiantuntijoita. Tulevaisuusverstaan osallistujat myös pitivät tulevaisuusverstaasta työtapana, kokivat mahdollisuutensa vaikuttaa tuotekehitykseen antoisana, saivat uutta tietoa ja kiinnostuivat tuotteesta uudella tavalla.

Vaikka yhdessäkään tässä opinnäytetyössä esitellyssä esimerkissä ei ollut mukana todellista loppukäyttäjää, eli talletuspankin x tili- tai rahoitustuotetta käyttävää henkilöasiakasta, olen mielestäni onnistunut uusia menetelmiä soveltamalla

- herättämään talletuspankin x organisaation kiinnostuksen käyttäjäkeskeisen suunnittelua kohtaan,
- tuomaan suunnitteluun mukaan uutta näkökulmaa,
- osoittamaan yhteissuunnittelun menetelmien tehokkuutta,
- opastamaan talletuspankin x tuotesuunnittelijoita soveltavien ja innovatiivisten menetelmien käyttömahdollisuuksiin ja
- kehittämään talletuspankin x henkilöasiakkaiden tili- ja rahoitustuotteiden eri sidosryhmien välistä yhteissuunnittelua.

Koska talletuspankissa x on innovointi ja asiakaskeskeinen tuotesuunnittelu asetettu yhdeksi keskeiseksi tavoitteeksi, näkisin, että päästäkseen tavoitteeseen, talletuspankin x tulisi kehittää tuotesuunnitteluprosessia enemmän käyttäjäkeskeisen suunnitteluprosessin mukaiseksi tuottamalla entistä syvempää ja tarkempaa käyttäjätietoa tuotesuunnittelun tueksi, osallistamalla käyttäjiä tuotesuunnitteluun ja hyödyntämällä tuotesuunnittelussa tehokkaammin jo olemassa olevaa asiakastietoa ja asiakasyhteistyöverkostoa. Lisäksi talletuspankin x tuotesuunnittelumallin tulisi olla iteratiivinen, jatkuvasti kehittyvä ja siihen tulisi sisältyä myös toimiva innovaatioprosessi, jonka tavoitteena olisi etsiä aktiivisesti uusia mahdollisia tuoteratkaisuja.

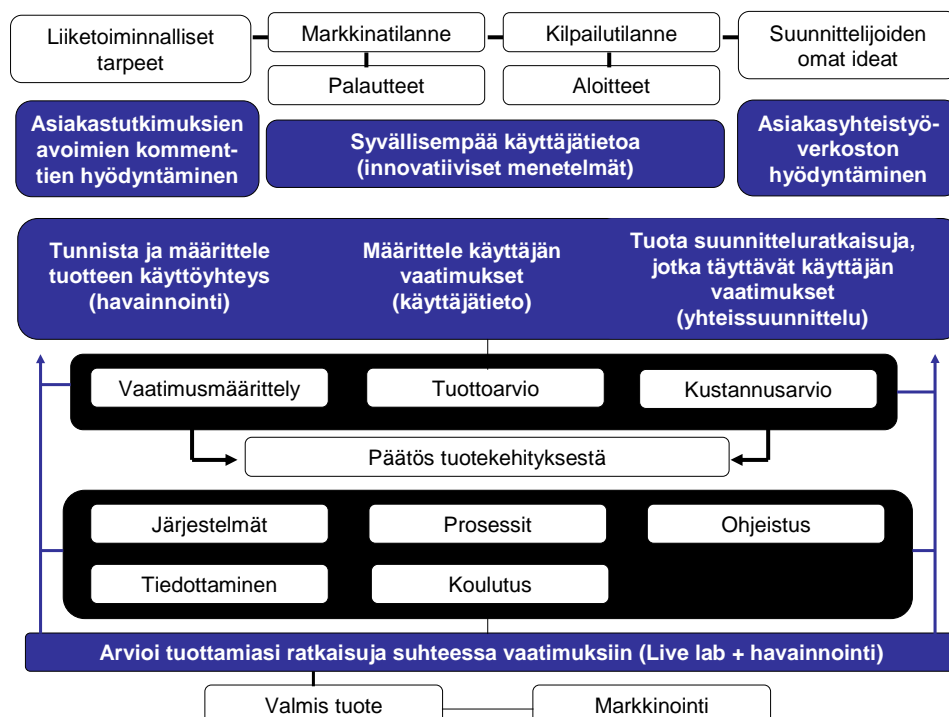
Lisäksi näkisin, että yhteissuunnittelun menetelmiä hyödyntämällä tuotesuunnittelijoiden ja eri sidosryhmien välinen yhteistyö tehostuisi ja mahdollistaisi potentiaalisten tuoteinnovaatioiden entistä nopeamman käyttöönoton.

Koska talletuspankin x käytössä oleva käyttäjätieto perustuu nykyisellään enimmäkseen erilaisiin määrällisiin tutkimuksiin, asiakaspalautteisiin sekä joihinkin asiakkaiden palautteiden yhteydessä tekemiin aloitteisiin, eikä talletuspankin x henkilöasiakkaiden tili- ja rahoitustuotteiden suunnitteluyksiköllä ole toimenpidesuunnitelmaa, jonka perusteella määrällisten tutkimusten tuloksia hyödynnettäisiin tuotekehityksessä, jatkokehityshankkeena ehdottaisin, että talletuspankki x hyödyntäisi myös määrällisesti tehtyjen tutkimuksien yhteydessä, asiakkaiden avoimiin kysymyksiin antamia vastauksia järjestelmällisemmin tuotekehityksessä esimerkiksi yhteissuunnittelun menetelmin.

Myös uuden tuotteen kehittämisessä ja testauksessa (case 1) hyödynnettyä, talletuspankin x soveltamaa Live lab -menetelmää kannattaisi mielestäni kehittää edelleen joko hyödyntämällä olemassa olevia Living lab -ekosysteemejä ja palvelun tarjoajia sekä käyttäjätiedon keräämisessä että käyttäjäkeskeisessä tuotesuunnittelussa, perustamalla oman käyttäjäkeskeisen, avoimen innovaation ekosysteemin tosielämän käyttäjäympäristössä, eli oman Living lab -kehitysalustan tai määrittelemällä olemassa olevan Live lab -menetelmän toiminnan ja käyttötarkoituksen tarkemmin, sekä sisällyttämällä sen pankin tuotekehitysprosessien kuvauksiin ja siten osaksi vakiintunutta toimintatapaa tuotesuunnittelussa.

Talletuspankillla x on myös jo olemassa oleva asiakasyhteistyöverkosto, joka muodostuu vapaaehtoisista, nimetyistä asiakkaista, joiden tehtävänä on omaehtoisesti tuoda talletuspankin x tietoisuuteen käyttäjien tarpeita muun muassa talletuspankin x tarjolla oleviin tuotteisiin ja palveluihin. Toistaiseksi tätä asiakasyhteistyöverkostoa ei ole kuitenkaan hyödynnetty aktiivisesti talletuspankin x meneillään olevissa tuotesuunnitteluprosesseissa. Mielestäni tätä vapaaehtoisesti talletuspankin x kehittämiseen ilmoittautunutta asiakasyhteistyöverkostoa tulisi kuitenkin hyödyntää aktiivisemmin osallistamalla nimettyjä asiakkaita käyttäjien edustajina käyttäjätiedon hankinnassa, käyttäjäkeskeisen suunnitteluprosessin eri vaiheissa sekä yhteissuunnittelun erilaisissa menetelmissä.

Kuvassa 15 esitetään, kuinka talletuspankin x henkilöasiakkaiden tili- ja rahoitustuotteiden suunnitteluprosessia olisi mahdollista kehittää kohti käyttäjäkeskeistä suunnittelua hyödyntäen käyttäjäkeskeisen suunnittelun soveltavia ja innovatiivisia sekä yhteissuunnittelun menetelmiä kyseisen yksikön olemassa olevassa tuotekehitysprosessissa. Kuva pohjautuu luvussa 4.1 esitettyyn talletuspankin x henkilöasiakkaiden tili- ja rahoitustuotteiden suunnitteluprosessin nykytilaan. Sinisellä merkityt elementit ovat ehdotuksia uusista lisäelementeistä, jotka perustuvat käyttäjäkeskeiseen suunnittelun menetelmiin.



Kuva 15: Talletuspankin x henkilöasiakkaiden tili- ja rahoitustuotteiden suunnitteluprosessin kehittämisehdotus

Lopuksi toteaisin, että tämän opinnäytetyön avulla olen osoittanut kuinka yrityksen suunnitteluprosessia on mahdollista kehittää asiantuntijakeskeisestä suunnittelusta kohti käyttäjakeskeistä suunnittelua yksilön toiminnan luoman esimerkin avulla ilman, että käyttäjakeskeisen suunnittelun tavoitteet on määritelty yrityksen johdon taholta. Tämä on mahdollista hyödyntämällä käyttäjakeskeisen suunnittelun menetelmiä omassa suunnittelutyössä, tekemällä uudenlaisen suunnittelutyön näkyväksi sekä opastamalla ja osallistamalla muita aiheesta kiinnostuneita suunnittelijoita, avainhenkilöitä ja sidosryhmiä käyttäjakeskeisen suunnittelun menetelmiin.

Avain yrityksen menestykseen nykyisessä kilpailutilanteessa, jossa valinnan ja ostopäätöksen tekee asiakas omilla henkilökohtaisilla perusteillaan, on käyttäjän tarpeiden syvässä ymmärtämisessä ja kyvyssä hyödyntää tätä tietoa yrityksen tuotekehitysprosessissa. Lisäksi yrityksen kyky hyödyntää tehokkaasti eri sidosryhmien välistä yhteistyötä ja asiantuntemusta tehostaa ja nopeuttaa yrityksen tuotekehitysprosessia, innovaatioita sekä niiden käyttöönottoa. Näihin haasteisiin käyttäjakeskeisen suunnittelun menetelmät tarjoavat erinomaisen mahdollisuuden, jos yrityksellä on halua ja kykyä hyödyntää niitä.

Kiitokset

Kiitos elämäni miehille Juhanalle, Eliakselle, Emilille, Rasmukselle, Jukalle ja Antille avusta, kärsivällisyydestä, jaksamisesta, tuesta ja kannustuksesta. Kiitos hyvälle ystävälleni Mialle kuuntelemisesta, ymmärtämisestä ja myötäelämisestä. Kiitos kaikille työkavereilleni kiinnostuksesta ja osallistumisesta. Erityiskiitokset Merjalle ja Sannalle joustavuudesta ja kaikesta mahdollisesta tuesta. Kiitos Tom, joka olet minulle liikkeellepaneva voima. Kiitos Äiti.

Lähteet

- Binder, T. 2007. Why Design:Labs? Nordic Design Research Conference 5/ 2007, Tukholma, 1-10.
- Brandt, E. & Grunnet, C. 2000. Evoking the future: Drama and props in user centered design. Participatory Design Conference 2000, New York, 1 - 10.
- Brandt, E. & Messeter, J. 2004. Facilitating Collaboration through Design Games. Participatory Design Conference 2004, Toronto, Canada, 121 - 131.
- Brandt, E. 2005. How tangible mock-ups support design collaboration. Nordic Design Research Conference, In the Making, 29-31 May 2005. Kööpenhamina, 1 - 9.
- Brandt, E. 2006. Designing Exploratory Design Games a framework for participation in participatory design? Proceedings Participatory Design Conference 2006, 57-66.
- Buchenau, M. & Fulton Suri, J. 2000. Experience Prototyping. Designing Interactive Systems 2000, Brooklyn, New York, 424 - 433.
- Cagan, J. & Vogel C. M. 2003. Kehitä kärkituote. Ideasta innovaatioksi. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.
- Djajadiningrat, J.P., Gaver, W.W. & Frens, J.W. 2000. Interaction Relabelling and Extreme Characters: Methods for Exploring Aesthetic Interactions. Designing Interactive Systems 2000, Brooklyn, New York, 1 - 7.
- Fliegel, G. 2010. Meeting Innovation Requirements in Large Companies. Teoksessa Shamiyeh, M. Creating Desired Futures. How Design Thinking Innovates Business. Basel: Birkhäuser, 393 - 403.
- Forum Virium Helsinki. 2010. Living lab. Viitattu 28.12.2010.
<http://www.forumvirium.fi/esittely/n%C3%A4-toimimme/living-lab>
- Gould, J. D., & Lewis, C. 1985. Designing for Usability: Key principles and What Designers Think. Communications of the ACM 28/ 3, 300 - 311.
- Hanington, B. 2003. Methods in the Making: A Perspective on the State of Human Research in Design. Massachusetts Institute of Technology. Design Issues: Volume 19, Number 4, Autumn 2003. 9 - 18.
- Helsinki Living lab. 2008. Viitattu 1.1.2011.
http://www.forumvirium.fi/pdf/hll_tekes_project_brochure_090508.pdf
- Hyysalo, S. 2006. Käyttäjätieto ja käyttäjätutkimuksen menetelmät. Helsinki: Edita Prima.
- Iacucci, G. & Kuutti, K. 2002. Everyday Life as a Stage in Creating and Performing Scenarios for Wireless Devices. Personal and Ubiquitous Computing. Lontoo: Springer-Verlag, 299 - 306.
- ISO 9241-210. 2010. Ergonomics of human-system interaction. Part 210: Human-centered design for interactive systems. Kerava: Laurea-kirjasto.
- Johansson, M. 2006. Design Games - Reinstalling the designer in Collaborative Design. Design Research Society. International Conference in Lisbon. IADE, 1 - 11.
- Jungk, R. & Müllert, N. R. 1987. Tulevaisuusverstaat - käsikirja demokratian elvyttämisen mahdollisuuksista. Karkkila: Waskipaino.
- Keinonen, T. & Jääskö, V. 2003. Tuotekonseptointi. Helsinki: Teknologiainfo Teknova.

Kiimamaa, J. 2003. Tulevaisuusverstaas - ongelmia, ideoita ja toteutuksen suunnittelua yhdessä. Nordia Tiedonantoja 2/ 2003, 11 - 17.

Lautamäki, S. 2005. Olipa kerran asiakas. Teoksessa de Mooij, M., Kortesmäki, T., Lammi, M. (toim.), Lautamäki, S., Pekkala, J. & Sinkkonen, I. Kompassina asiakas. Näkemyksiä ja kokemuksia käyttäjälähtöisyydestä. Teknologiateollisuuden julkaisu nro 7/ 2005. Helsinki: Teknologiateollisuus.

Living labs. Viitattu 28.12.2010.

http://www.livinglabs.fi/index.php?option=com_content&view=article&id=401&Itemid=444

Mattelmäki, T. 2006. Muotoiluluotaimet. Helsinki: Teknologiateollisuus.

Orava, J. 2009. Living lab -toiminta Suomessa. Aluekeskusohjelman verkostojulkaisu 3/ 2009. Viitattu 1.1.2011. <http://www.helsinkilivinglab.fi/node/197>

Pine, B. J. II & Gilmore, J. H. 1998. Welcome to the experience economy. Harvard business review, July-August 1998, 97-105.

Rönkä, K. & Orava, J. 2007. Kehitysalustoilla neloskierteeseen. Käyttäjälähtöiset Living lab- ja testbed- innovaatioympäristöt. Tulevaisuuden kehitysalustat -hankkeen loppuraportti. Viitattu 28.12.2010. <http://www.pkskaupunkiohjelma.fi/aineisto/keha180607.pdf>.

Sanders, E. B.-N. 2002. From User-Centered to Participatory Design Approaches. Teoksessa Frascara, J. (toim.) Design and the Social Sciences. Lontoo: Taylor & Francis Books.

Sanders, E. B.-N. 2006. Scaffolds for building everyday creativity. In Design for Effective Communications: Creating Contexts for Clarity and Meaning. Jorge Frascara (Ed.) New York: Allworth Press, 1 - 17.

TEM. 2010. Innovaatiopolitiikan linjaukset 2012 - 2015 ja painopisteet vuodelle 2011. Viitattu 1.1.2011.

http://www.tem.fi/files/27599/Innovaatiopolitiikan_painopisteet_vuodelle2011_Final.pdf

Tiuraniemi, J. 2002. Reflektiivisyys asiantuntijan työssä. Teoksessa Niemi, P. & Keskinen, E. Taitavan toiminnan psykologia. Turku: Turun yliopiston psykologian laitoksen julkaisuja.

Vaajakallio, K. & Mattelmäki, T. 2007. Collaborative Design Exploration: Envisioning Future Practices with Make Tools. Designing Pleasurable Products and Interfaces, 22-25 August 2007. Helsinki: University of Art and Design, 223 - 238.

Vaajakallio, K. 2009. Enacting Design: Understanding Co-Design as Embodied Practise. Engaging Artifacts 2009, Oslo, 1 - 10.

Kuvat

Kuva 1: Käyttäjäkeskeinen suunnitteluprosessi (ISO 2010, 11)	10
Kuva 2: Käyttäjien tarpeiden kartoittaminen ja käyttäjien tarpeiden tasot (Sanders 2002, 3)	14
Kuva 3: Käyttäjäkeskeiset tutkimusmenetelmät ja aineiston tulkinta (Hanington 2003, 13)	15
Kuva 4: Living lab -ekosysteemin toimijat	31
Kuva 5: Talletuspankin x henkilöasiakkaiden tili- ja rahoitustuotteiden suunnitteluprosessin pääpiirteet	38
Kuva 6: Asiakkaille jaettavaksi tarkoitetut palautepostikortit	41
Kuva 7: Uusien tuotteiden ja palveluiden innovointipelin ohjeet	43
Kuva 8: Osa uusien tuotteiden ja palveluiden ideoinnissa käytetyistä roolihahmoista	44
Kuva 9: Esimerkki täytetystä persoonakortista	45
Kuva 10: Oman tai kuvitteellisen persoonan kuvauskortti	46
Kuva 11: Uuden tuotteen nimen innovointitilaisuuden virikekuva	47
Kuva 12: Osa uuden tuotteen nimen innovointitilaisuudessa kirjoitetuista avainsanoista ..	48
Kuva 13: Samankaltaisuuskaavioon ryhmiteltyjä sanoja	49
Kuva 14: Tulevaisuusverstaan vaiheet, otos tulevaisuusverstaan aiheen ja toiminnan esittelymateriaalista	51
Kuva 15: Talletuspankin x henkilöasiakkaiden tili- ja rahoitustuotteiden suunnitteluprosessin kehittämis ehdotus	65

Taulukot

Taulukko 1: Miten käyttäjätieto eroaa markkina- ja asiakastiedosta (Hyysalo 2006, 8)? ...	12
Taulukko 2: Käyttäjä-, asiakas- ja markkinatiedon tyypillisiä lähteitä, vahvuuksia ja heikkouksia (Hyysalo 2006, 9)	13
Taulukko 3: Living labin neljä ydinelementtiä (Orava 2009, 11)	29